

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN**  
**LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO.**  
**SECTOR FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS**  
**-SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y**  
**YESO D2695; CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA D2696;**  
**FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS N.C.P**  
**D2699. SECTOR FABRICACIÓN DE METALES COMUNES- SUBSECTOR:**  
**INDUSTRIAS DE HIERRO Y ACERO D2710**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**

**MARIO DAVID VALLADARES**

**DIRECTORA: LILIA TERAN**

**QUITO, NOVIEMBRE 2010**

**DIRECTORES E INFORMANTES**

**DIRECTOR: LIC. LILIA TERAN**

**INFORMANTE 1: ING. MAYRA BELTRAN**

**INFORMANTE 2: PSIC. JACKELINE ARELLANO**

## **AGRADECIMIENTO**

A MIS PADRES, A MIS HERMANAS, A MIS ABUELITOS, A MI FAMILIA, A MIS  
PROFESORES, A LA UNIVERSIDAD.

## INDICE

### 1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA, 2

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 2
- 1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA, 3
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 3
- 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 4
  - 1.4.1. Objetivo general, 4
  - 1.4.2. Objetivos específicos, 5
- 1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 6
  - 1.5.1. Importancia del Proyecto, 6
  - 1.5.2. Justificación Teórica, 9
  - 1.5.3. Justificación Metodológica, 10
  - 1.5.4. Justificación Práctica, 10
- 1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 11
- 1.7. MARCO DE REFERENCIA, 12
  - 1.7.1. Marco Teórico, 12
  - 1.7.2. Marco Conceptual, **¡Error! Marcador no definido.**

### 2. MARCO METODOLOGICO, 14

- 2.1. METODOLOGÍA, 14
  - 2.1.1. Tipo de investigación 14
  - 2.1.2. Métodos de Investigación, 16
  - 2.1.3. Técnicas de Recolección de Información, 20
    - 2.1.3.1. Fuentes primarias, 21
    - 2.1.3.2. Fuentes secundarias, 21
    - 2.1.3.3. Procesamiento de Datos, 22
  - 2.1.4. Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos, 22

## 2.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO, 23

## 3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 24

### 3.1. ENTORNO GLOBAL, 24

#### 3.1.1. Entorno General, 24

##### 3.1.1.1. Globalización, 25

##### 3.1.1.2. Tecnología, 26

##### 3.1.1.3. Economía, 29

##### 3.1.1.4. Política y Legislación, 33

##### 3.1.1.5. Negocios Internacionales (Comercio mundial), 34

##### 3.1.1.6. Cultura, 37

##### 3.1.1.7. Diversidad laboral, 39

#### 3.1.2. Fuerzas competitivas en el sector industrial, 42

##### 3.1.2.1. Competidores, 42

##### 3.1.2.2. Nuevos participantes, 44

##### 3.1.2.3. Bienes y servicios sustitutos, 48

##### 3.1.2.4. Clientes, 49

##### 3.1.2.5. Proveedores, 51

### 3.2. LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 52

#### 3.2.1. Sectores manufactureros y su clasificación CIIU, 52

### 3.3. PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES, 55

#### 3.3.1. Reseña histórica, 55

#### 3.3.2. Características y productos del Subsector, 60

#### 3.3.3. Importancia y aportes en el contexto local, 61

#### 3.3.4. Desventajas en el contexto local, 62

#### 3.3.5. Recurso Humano, 62

#### 3.3.6. Presencia del Marketing, 65

#### 3.3.7. Proveedores y clientes, 66

#### 3.3.8. Tipos de Financiamiento, 67

#### 3.3.9. Alcance comercial, 68

#### 3.3.10. Comparación con el enfoque global, 68

#### 3.3.11. Responsabilidad social, 69

## **4. HABILIDADES GERENCIALES, 72**

### **4.1. ROL DE UN GERENTE, 72**

#### **4.1.1. Niveles Gerenciales, 75**

##### **4.1.1.1. Niveles gerenciales en la Pymes, 75**

4.1.1.2. Niveles gerenciales del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos, con los subsectores: fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, tallado y acabado de la piedra y fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.; y del sector de fabricación de metales comunes, subsector industrias de acero y hierro, 79

#### **4.1.2. Funciones del Gerente General, 81**

##### **4.1.2.1. Funciones del Gerente General de la PYME, 81**

4.1.2.2. Funciones del gerente general del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos, con los subsectores: fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, tallado y acabado de la piedra y fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.; y del sector de fabricación de metales comunes, subsector industrias de acero y hierro, 83

#### **4.1.3. Los Gerentes Funcionales, 83**

##### **4.1.3.1. Los Gerentes Funcionales de las Pymes, 83**

4.1.3.2. Los Gerentes Funcionales del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos, con los subsectores: fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, tallado y acabado de la piedra y fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.; y del sector de fabricación de metales comunes, subsector industrias de acero y hierro, 85

### **4.2. HABILIDADES GERENCIALES, 87**

#### **4.2.1. Diferentes enfoques sobre Habilidades Gerenciales, 87**

#### **4.2.2. Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional, 98**

#### **4.2.3. Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales, 99**

#### **4.2.4. Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad, 101**

#### **4.2.5. Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores, 101**

### **4.3. HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 103**

#### **4.3.1. Quién es Edgar H. Schein, 103**

#### **4.3.2. Aportes a lo largo del tiempo, 110**

#### **4.3.3. Habilidades Propuestas, 111**

## **5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS., Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO; CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA; FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS N.C.P Y TAMBIÉN DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES Y SU SUBSECTOR INDUSTRIAS DE HIERRO Y ACERO EN LAS PYMES DE QUITO, 114**

### **5.1. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 115**

5.1.1. Motivación y Valores, 115

5.1.2. Habilidades Analíticas, 118

5.1.3. Habilidades Interpersonales ,121

5.1.4. Habilidades Emocionales ,125

### **5.2. COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS, Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO; CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA; FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS N.C.P. Y TAMBIÉN DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES Y SU SUBSECTOR INDUSTRIAS DE HIERRO Y ACERO CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 129**

5.2.1. Comparación de Motivación y Valores, 129

5.2.2. Comparación de Habilidades Analíticas, 129

5.2.3. Comparación de Habilidades Interpersonales, 129

5.2.4. Comparación de Habilidades Emocionales, 129

### **5.3. LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS, Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO; CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA; FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS N.C.P. Y TAMBIÉN DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES Y SU SUBSECTOR INDUSTRIAS DE HIERRO Y ACERO, 138**

### **5.4. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 140**

### **5.5. LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS, Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO; CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA; FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS N.C.P. Y TAMBIÉN DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES Y SU SUBSECTOR INDUSTRIAS DE HIERRO Y ACERO, 143**

**6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 145**

6.1. CONCLUSIONES, 145

6.2. RECOMENDACIONES, 149

BIBLIOGRAFIA, 151

ANEXO 156



## **RESUMEN EJECUTIVO**

Desde finales de la década de los ochenta, se empezó a sentir el aporte de las empresas pequeñas y medianas en la economía del país, que en un inicio eran mayormente familiares e impulsadas por emprendedores que buscaban oportunidades en el mercado nacional. Con el pasar de los años, buenas gestiones administrativas y gerenciales, se han incrementado en número y a su vez, se han convertido en un aporte cada vez más importante y significativo en el desarrollo de la sociedad.

Brindan la oportunidad de empleo a un número importante de personas, y representan un valioso instrumento de movimiento en la economía. Esto lleva a requerir los servicios de personal diverso. Siendo el personal el principal motor que mueve la empresa, los gerentes, administradores, profesionales deberían contar con ciertas habilidades que contribuyen a desarrollar mejores relaciones que impulsen el crecimiento y buen funcionamiento de las empresas que llevan a su cargo.

Este estudio corresponde a una investigación exploratoria que pretende conocer cuáles son las habilidades que actualmente dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas pertenecientes a la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito, de un universo de empresas registradas en la

Superintendencia de Compañías, clasificadas según el CIU, enmarcada en la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales:

Motivacionales y de valores, analíticas, interpersonales y emocionales.

Para este fin en colaboración con el grupo de investigación FALIMAR se llevo a cabo el desarrollo de encuestas dirigidas a gerentes que fueron tabuladas con la ayuda del personal de la Dirección de Informática de la PUCE. Las interpretaciones finales y conclusiones vienen desarrolladas por quien es el responsable de realizar el trabajo de campo y desarrollo de la tesis.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo es parte del proyecto de investigación: **HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, bajo la orientación del grupo de investigación **FALIMAR**. El proyecto se desarrolla en colaboración con la Superintendencia de Compañías (Ecuador).

Para el desarrollo del presente trabajo de disertación, la investigación se direccionará hacia las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera correspondiente a los Subsectores Código D2695: Fabricación de Artículos de Hormigón, Cemento y Yeso; Código D2696: Corte, Tallado y Acabado de la Piedra; Código 2699: Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos N.C.P., y Código 2710: Industrias de Hierro y Acero, del Distrito Metropolitano de Quito.

## **1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A inicios del siglo XX, las empresas se enfrentan a nuevos desafíos, esto incluye también a las PYMES, la competencia se incrementa, la tecnología se impone, se dan cambios en los procesos productivos, y con ello emerge la necesidad de contar con gerentes que posean no solo conocimiento sino habilidades necesarias para, con responsabilidad interna y ante terceros lleven a la empresa al cambio, a la innovación, a mejorar la productividad en todas las operaciones, a una cultura organizacional diferente y a potencializar el capital humano e intelectual como ventaja competitiva.

Es importante resaltar que, en adición a los conocimientos que se tengan y a lo bien preparado que se pueda llegar a ser, al ocupar cargos gerenciales es importante tener en cuenta que se debe tratar con distintos tipos de personalidades, y saber hacerlo de una manera apropiada y llegarle con el mensaje es todo un reto, por lo observado en los subsectores de Fabricación de Artículos de Hormigón, Cemento y Yeso (D2695); Corte, Tallado y Acabado de la Piedra (D2696); Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos N.C.P (D2699) e Industrias de Hierro y Acero (D2710) se denota que ha existido poca participación de las universidades en el proceso de capacitación de los gerentes de las empresas estudiadas. Mucho tiene que ver que los

gerentes consideran que puede llegar a ser un costo innecesario y no una inversión debido a la poca estabilidad y compromiso que se tiene por parte de los gerentes ya que por una mejor oferta podrían llegar a irse.

El instrumento de medición será el Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las Pymes de Quito Año 2010, para una muestra del universo señalado, dirigida a gerentes del primer segundo y tercer niveles, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cómo se presenta la situación actual del Sector de Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos en cuanto a habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales?
- ¿Cuáles son las habilidades en las que deba reforzarse en el sector de Fabricación de Metales Comunes, específicamente en la Industria del Hierro y Acero?

- ¿Cuáles son las habilidades más recurrentes en las empresas del sector encuestadas?
- ¿En qué medida son importantes las habilidades presentes en las empresas para la consecución de objetivos?
- ¿En qué habilidades debería ponerse más énfasis para desarrollar por parte de las personas encuestadas que ocupan cargos gerenciales?
- ¿Existen habilidades en las cuales deba mejorarse?
- ¿Hay predisposición para interesarse en las habilidades gerenciales por parte de los gerentes encuestados?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las empresas pequeñas y medianas seleccionadas de los subsectores de fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, tallado y acabado de la piedra; fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P) e industrias de hierro y acero.

Identifica las habilidades interpersonales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las empresas pequeñas y medianas seleccionadas de los subsectores de fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, tallado y acabado de la piedra; fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P) e industrias de hierro y acero.

Identificar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las empresas pequeñas y medianas seleccionadas de los subsectores de fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, tallado y acabado de la piedra; fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P) e industrias de hierro y acero.

Identificar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes seleccionadas de los subsectores de fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, tallado y acabado de la piedra; fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.) e industrias de hierro y acero.

Establecer y detallar las limitaciones encontradas para realizar el estudio completo.

Determinar las relaciones entre las habilidades con las variables de las encuestas.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Importancia del Proyecto.**

- Impacto en la solución de problemas de la sociedad.

El estudio realizado podrá servir de sustento en las empresas del sector para tomar acciones en cuanto al mejoramiento de las habilidades que son necesarias para desempeñarse como en cargos gerenciales.

Al crear conciencia en los mandos altos de las empresas, se podrían tomar medidas en cuanto a las habilidades a reforzarse y se podría lograr un mejoramiento en la calidad del ambiente laboral en los distintos lugares de trabajo y así contribuir a que sus colaboradores se sientan cómodos, comprometidos y que son escuchados lo cual reduciría el estrés cotidiano que lo trasladan a sus hogares.



Las medianas y pequeñas empresas en el Ecuador son el motor de desarrollo, fuentes de empleo, ejemplos de cambio e innovación, sin embargo no se evidencia una planificación para fortalecerla en su accionar. Es importante que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuente con elementos válidos, a partir de investigaciones, para ofrecer al capital humano de las Pymes proyectos educativos más eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos con un eje transversal de responsabilidad social, característica de la PUCE.

- Impacto científico

Para contribuir con el estudio a través de identificar las habilidades: Analíticas, Interpersonales, Emocionales y, Motivacionales y de Valores de los gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias en Quito para contrastar con la propuesta de habilidades gerenciales de Edgar Schein.<sup>1</sup>

- Impacto educativo.

Con el estudio se puede identificar que habilidades se requiere reforzar a los gerentes de las Pymes.

Se adquiere experiencia por parte los docentes que se encuentran a cargo de supervisar el estudio para que, en futuros proyectos se pueda ya contar con un

---

<sup>1</sup> Tomado del Proyecto de Investigación: PYMES habilidades para estudiantes Por Fabiola Jarrín

conocimiento más claro de las debilidades y fortalezas en los diversos puntos de la investigación, y así desarrollar el semillero de estudiantes que realmente se comprometan con la misma y contar con la participación de becarios como ayudantes de investigación.

- Impacto cultural

Se genera un aporte al desarrollo de la cultura de investigación, logrando que el conocimiento lo genere el propio estudiante que forma parte del semillero. Haciendo las encuestas, dirigiéndose a la fuente de la información y luego interpretando los resultados se le proporciona las herramientas y el mismo desarrolla el estudio brindando la oportunidad al docente de llevar un control por etapas del progreso del estudiante.

*Permite el desarrollo de los docentes en el ámbito investigativo, al convertirse en creadores de conocimiento mediante la aplicación de métodos y técnicas para recaudar información, la cual es valiosa para el desarrollo cognoscitivo del estudiante y complementario para los docentes.*

*En especial la importancia del proyecto radica en la incursión de la FCAC en el área de investigación y desarrollo, trascendental para el fortalecimiento de programas de post-grado, permitiendo a los estudiantes una continua evolución, y perfeccionamiento constante en el área académica, siempre a la vanguardia en el desarrollo profesional del alumno de la PUCE.*

- Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Al cumplir con esta investigación se podrá establecer si se cumple al momento con políticas que tienen que ver con la responsabilidad social, uniendo esfuerzos para determinar el estado en el que se encuentran las empresas de este sector, para posteriormente, contribuir a que se favorezcan con la aplicación de herramientas de aprendizaje, tecnológicas y de sistemas de información y generación de empleo que apoyen en forma directa su desarrollo comercial, viabilizando sus negocios, inmersos en un panorama económico globalizado. Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones.

#### **1.5.2. Justificación Teórica.**

Del mismo modo que las estructuras organizativas cambian, así también, progresivamente ha ido cambiando el perfil del gerente y las habilidades que éstos deben poseer; Edgar Schein propone que el gerente debe poseer cuatro habilidades: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades Motivacionales y de Valores. El interés de esta investigación será contrastar los hallazgos con este fundamento teórico.

### **1.5.3. Justificación Metodológica.**

La motivación del grupo de investigación será el de destacar de modo cuantitativo y cualitativo las características de los gerentes en las Pymes de Quito para visualizar de manera amplia las habilidades gerenciales en la Industria Manufacturera Quiteña, mediana y pequeña, en los subsectores de fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, tallado y acabado de la piedra; fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.) e Industrias de Hierro y Acero.

### **1.5.4. Justificación Práctica.**

*Estudios sobre las Pymes en el contexto de aporte económico y social abundan, esta investigación será un aporte al perfil del gerente de la Pymes en cuanto a las habilidades que posee y las que debería mejorar de acuerdo a la propuesta de E. Schein. Sin embargo, más del 90% de empresas en la región corresponden al sector de las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), lo cual nos da una lectura que el trabajo por incentivar el desarrollo sostenible de la sociedad y negocios éticos debe concentrarse justamente en ellas”.*<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> HOY.COM.EC, Publicado el 01/Julio/2009 | 00:05 <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pymes-responsables-355876.html> Consulta: 12/10/09 14:08 am., **Pymes responsables.**

*Nadie pone en duda que las Pymes crean la riqueza de un país, disminuyen la pobreza y que son el motor de la economía, por tanto, aun más importante es aprovechar la oportunidad para estudiar las habilidades que están tras la denominación de “Gerente”<sup>3</sup>*

## **1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El Universo que estudiarán los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables será de 663 empresas que constan en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como Pymes de la Industria Manufacturera de Quito, divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

Para el efecto me han sido asignadas un total de 22 empresas, en las cuales se procederá a recolectar información a través de encuestas acerca de las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito. Son dos los sectores estudiados, el primero corresponde al Sector de Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos, dentro del cual constan las empresas pertenecientes a los siguientes subsectores:

---

<sup>3</sup> Tomado del Proyecto de Investigación: habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera de Quito. Por Fabiola Jarrín.

<b>Subsector:</b>	<b>Código</b>	<b># de Empresas</b>
Fabricación de Artículos de Hormigón, Cemento y Yeso	D2695	15
Corte, Tallado y Acabado de la Piedra	D2696	1
Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos N.C.P	D2699	1

Elaborado por Mario D. Valladares

Y, el otro, corresponde al Sector Fabricación de Metales Comunes- Subsector: Industrias de Hierro y Acero D2710 del Distrito Metropolitano de Quito.

<b>Subsector:</b>	<b>Código</b>	<b># de Empresas</b>
Industrias de Hierro y Acero	D2710	5

Elaborado por Mario D. Valladares

## **1.7. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.7.1. Marco Teórico**

Para este estudio se considera como base a las habilidades gerenciales que Edgar Schein (1978), propone para obtener un destacado desempeño gerencial. Así distingue a la organización como la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y por medio de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

En otras palabras, el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo, carece de capacidad, fuerza y tiempo; así, tiene que apoyarse en los demás para satisfacer sus propias necesidades. Esta coordinación implica establecer los objetivos que se desean alcanzar y cierta concordancia respecto a dichos objetivos, lo que supone, entonces, una división entre sus miembros de las diversas funciones a cumplir, y es allí donde los gerentes entran a ocupar un rol importante. Esto implica que las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes individuales y que deben ser consideradas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad que debe existir entre cada una de sus partes para lograr su adaptación al entorno y estabilidad interna.<sup>4</sup> Se tienen teorías de diversos autores con aportaciones relevantes que son complementarias al tema, y enmarcan pautas que la gerencia debe tener para un desempeño óptimo, y que ayudan a lograr un entendimiento más claro y despejado del objetivo de estudio, así tenemos las teorías de Bateman y Snell(1999), Barnard (1983), Raineri y Fuchs, (1995), las mismas que serán desarrolladas en capítulos posteriores.

---

<sup>4</sup> ROBERTO RODRIGUEZ, <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-gerenciales-a-directivos-de-empresas.html>, **Mayo 2008**

## **2. MARCO METODOLOGICO**

### **2.1. METODOLOGÍA**

#### **Encuestas aplicadas**

La encuesta fue realizada bajo la modalidad cara-a-cara con gerentes o dueños de pequeñas y medianas empresas de la base de datos disponible en el Distrito Metropolitano de Quito; previa a la toma de encuestas se llevó a cabo una capacitación al equipo de estudiantes y profesores que son parte del Proyecto de Investigación Pymes; los estudiantes desempeñaron el papel de investigadores y evidenciaron sus resultados, mientras que los docentes que intervinieron en este Proyecto de Investigación hicieron las funciones de supervisores.

#### **2.1.1. Tipo de investigación**

Para el presente trabajo se utilizó la Investigación Aplicada, también conocida como activa o dinámica, corresponde al estudio y aplicación de la investigación a problemas definidos en circunstancias y características concretas.

La investigación aplicada se halla estrechamente unida a la investigación pura pues, en cierta forma, depende de sus hallazgos y aportaciones teóricas.



El estudio se realizó en 22 empresas de 2 sectores de la Industria (Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos y Fabricación de Metales Comunes) y 4 subsectores (Fabricación de Artículos de Hormigón, Cemento y Yeso; Corte, Tallado y Acabado de la Piedra; Fabricación de otros Productos Minerales No Metálicos N.C.P.; e Industrias de Hierro y Acero) de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito

Para el efecto se aplicó un cuestionario con 80 preguntas con 5 posibilidades de respuesta utilizando la escala de Likert la cual mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> Siempre       | <input type="radio"/> Rara Vez |
| <input type="radio"/> Casi Siempre  | <input type="radio"/> Nunca    |
| <input type="radio"/> Algunas Veces |                                |

El estudio presentó limitaciones, relacionadas con la información de las empresas que se entregó, publicadas en la base de la Superintendencia de Compañías, pues se tuvo que verificar los nombres, teléfonos y direcciones en muchos de los casos, estos datos no estaban actualizados, ya habían cambiado de dirección y teléfono, así como también la nómina de Gerentes.

A pesar de esto se logró contactar con las mismas, aunque no fue posible realizar las encuestas en todas las empresas.

Tal es el caso que del total de las 22 empresas asignadas para el estudio, la empresa que fue incluida, se encontraba en proceso de disolución: Hormigonera Andina HORMASA, tras constatar la veracidad de la información en la Superintendencia de Compañías fue excluida del estudio.

También hubo empresas en las cuales el acceso a los gerentes fue restringido, con insistencia y paciencia se pudo contactar a la gran mayoría de gerentes, pero a pesar de visitar la empresa, realizar llamadas telefónicas, dirigir oficios, enviar correos electrónicos la gerente de la empresa Prefabricados del Ecuador PRECUADOR no accedió a colaborar con la realización de la encuesta.

### **2.1.2. Métodos de Investigación**

La presente disertación es resultado de una investigación de campo, es decir, que los estudiantes visitaron las empresas asignadas para poder recabar la información necesaria a través de encuestas, que fueron llenadas por el personal que ocupa cargos gerenciales en cada una de ellas. El método de investigación utilizado es el Deductivo – Inductivo a través del procedimiento metodológico de carácter cualitativo que utiliza la escala de Likert.

Método Cualitativo.- La investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno.

Una de las ventajas del método cualitativo es que ha permitido revalorizar al ser humano concreto como objeto central de análisis, en contraste con las excesivas abstracciones y la deshumanización del cientificismo positivista de períodos anteriores. Así que interesa es el mundo social en el que participa el sujeto, el mundo de significaciones en donde el mismo interviene, llenando los significados con su experiencia personal. No solo recibimos determinaciones sociales sino que los sujetos son capaces de manifestarse de diversas maneras, posibles e indeterminadas. Interesa los estudios cualitativos de individuos destacados, pero también se estudian los individuos comunes y marginales en su vida cotidiana.<sup>5</sup>

*Deducción:* Es un tipo de razonamiento que nos lleva:

- a) De lo general a lo particular.
- b) De lo complejo a lo simple.

Pese a que el razonamiento deductivo es una maravillosa herramienta del conocimiento científico, si el avance de la ciencia se diera sólo en función de él, éste sería muy pequeño. Esto se debe a que nuestra experiencia como humanos es limitada, depende de nuestros sentidos y de nuestra memoria.

*Inducción:* Es un modo de razonar que nos lleva:

- a) De lo particular a lo general.

---

<sup>5</sup> <http://www.scribd.com/doc/2388276/investigacion-cualitativa>

b) De una parte a un todo.

Inducir es ir más allá de lo evidente. La generalización de los eventos es un proceso que sirve de estructura a todas las ciencias experimentales, ya que éstas, como la física, la química y la biología; se basan (en principio) en la observación de un fenómeno (un caso particular) y posteriormente se realizan investigaciones y experimentos que conducen a los científicos a la generalización. La inducción y la deducción no son formas diferentes de razonamiento, ambas son formas de *inferencia*.

El proceso de *inferencia inductiva* consiste en exhibir la manera cómo los hechos particulares (variables) están conectados a un todo (leyes).

La *inferencia deductiva* nos muestra cómo un principio general (ley), descansa en un grupo de hechos que son los que lo constituyen como un todo.

Ambas formas de inferencia alcanzan el mismo propósito aun cuando el punto de partida sea diferente. Cuando usamos simultáneamente los métodos de inferencia inductiva y deductiva para buscar la solución de un problema científico decimos que estamos empleando el método inductivo–deductivo, cuyas reglas básicas de operación son:

a) Observar cómo se asocian ciertos fenómenos, aparentemente ajenos entre sí.

b) Por medio del razonamiento inductivo, intentar descubrir el denominador común (ley o principios) que los asocia a todos.

c) Tomando como punto de partida este denominador común (por inducción), generar un conjunto de hipótesis referidas a los fenómenos diferentes, de los que se partió inicialmente.

d) Planteadas las hipótesis, deducir sus consecuencias con respecto a los fenómenos considerados.

e) Hacer investigaciones (teóricas o experimentales) para observar si las consecuencias de las hipótesis son verificadas por los hechos<sup>6</sup>

La población se dividió por subsectores de la Industria Manufacturera de Quito, cuatro de los cuales fueron asignados para esta investigación, fueron un total de 22 empresas ubicadas dentro del Distrito Metropolitano, la mayoría se localizaron en el norte de la ciudad y pocas en el sur y en los valles. Y se procedió a contactar una a una, para posteriormente hacer llegar una encuesta realizada por el grupo FALIMAR y diseñada para recolectar la información referente a la presencia de habilidades gerenciales en dichos lugares.

---

<sup>6</sup> CORREO DEL MAESTRO <http://www.correodelmaestro.com/anteriores/1999/febrero/3anteaula33.htm>,  
**Método Deductivo- Inductivo**

### **2.1.3. Técnicas de Recolección de Información**

Básicamente el instrumento utilizado para la recolección de datos de la presente investigación es la encuesta proporcionada por el grupo FALIMAR de Facultad de Administración de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Con esto se pretende en primer lugar comprender la situación actual de las empresas que fabrican artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, tallado y acabado de la piedra; otros productos minerales no metálicos N.C.P. , y en las industrias de hierro y acero del Distrito Metropolitano de Quito.; en cuanto a la tecnología y sistemas de información que emplean, así como su gestión organizativa y percepción de liderazgo del personal; obteniendo un diagnóstico valido y certero acerca de su situación.

El objetivo de este tipo de investigación es llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes que influyen en el desarrollo y fortalecimiento de las Habilidades gerenciales. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

La presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes de estos sectores, se definieron de acuerdo a la frecuencia de la escala de Likert, siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo. Se estudiaron los resultados sobre Habilidades gerenciales a nivel global para cada subsector combinándolas con las variables: nivel jerárquico;

género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica y perfil profesional.

#### **2.1.3.1. Fuentes primarias**

La información para ser analizada se sistematizó a través de la aplicación de una encuesta, que se compone por ochenta preguntas: veinte preguntas por cada grupo de habilidad, diez sub-habilidades por grupo y dos preguntas por sub-habilidad. Se incluyen seis variables que permiten hacer un análisis de las habilidades que caracterizan a los gerentes en base a estas características. Cada pregunta contó con cinco posibilidades de respuesta de acuerdo a la Escala de Likert para el sector del CIU D FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS., y que corresponde a los Subsectores Fabricación de Artículos de Hormigón, Cemento y Yeso (Código D2695); Corte, Tallado y Acabado de la Piedra (Código D2696); Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos N.C.P (Código D2699). SECTOR FABRICACIÓN DE METALES COMUNES- Subsector: Industrias de Hierro y Acero (Código D2710)

#### **2.1.3.2. Fuentes secundarias**

Se consideró artículos relacionados con la actividad de las PYMES tales como: Libros, periódicos, revistas, páginas de Internet,

estadísticas del INEC, información de la CAPEIPI (Cámara de Pequeños Industriales de Pichincha), y de la Superintendencia de Compañías; para así poder obtener toda la información necesaria que permita analizar íntegramente las interrogantes planteadas en esta investigación.

#### **2.1.3.3. Procesamiento de Datos**

Para procesar los datos luego de haber realizado las encuestas, el Centro de Cómputo de la PUCE, se encargó de tabular las encuestas, y estas fueron validadas por el grupo de trabajo FALIMAR.

Una vez revisadas, se utilizó tanto el sistema de análisis de datos SPSS-17 (Statistical Package For The Social Sciences), así como, también EXCEL para procesar la información y armar gráficos y tablas porcentuales de las distintas variables que presento el estudio.

#### **2.1.4. Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos**

La presencia o ausencia de habilidades se midió a través de preguntas cerradas, utilizando como instrumento de medición una escala de Likert, con cinco niveles de respuesta, siendo: “Cinco”, lo más alto/ Siempre y “Uno”, lo más bajo/ Nunca.



Los resultados se agruparon por variables y habilidades, y se expresaron en relación a las variables a través de representaciones gráficas, para así interpretarlos y analizarlos adecuadamente, de modo que se llegó a un diagnóstico de la realidad en los sectores estudiados.

## **2.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

**Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes de la Industria Manufacturera de Quito: Sector fabricación de otros productos minerales no metálicos, subsectores: Fabricación de Artículos de Hormigón, Cemento y Yeso (Código D2695); Corte, Tallado y Acabado de la Piedra (Código D2696); Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos N.C.P (Código D2699) y Sector fabricación de metales comunes: Subsector Industrias de Hierro y Acero (Código D2710).**

### **3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

#### **3.1. ENTORNO GLOBAL**

##### **3.1.1. Entorno General**

Está claro de que hoy más que nunca todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño y sector de actividad, deben competir en un entorno global, disponer necesariamente de la tecnología de la información más moderna y saber aplicarla de forma eficaz y rentable.

Las empresas pueden tener distintas dimensiones, pero todas deben desarrollar actividades similares (comprar, vender, mantener relaciones con los clientes, llevar la contabilidad, administrar el personal y adaptarse a las modificaciones de las normativas legales y financieras).

En este contexto, poseer las habilidades gerenciales adecuadas para administrar la organización interna, optimizar los procesos y planificar la actividad, significa adquirir la capacidad para competir en nuevos escenarios.

Por lo tanto, también las pequeñas y medianas empresas deben poner énfasis en desarrollar capacidades que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la empresa y que le permitan reaccionar de forma rápida y flexible ante los acontecimientos externos. (Interviniendo en la organización comercial, en la logística de producción y en la toma de decisiones financieras).

#### **3.1.1.1. Globalización**

Para las Pymes es importante tomar conciencia del contexto global y su impacto en el movimiento de la industria. Así tenemos que Tilman Antelburg (2004) comenta acerca de un aspecto muy interesante, como es, que en Latinoamérica la estructura industrial está claramente segmentada. Aunque es cierto que las Pymes dan empleo a una parte importante de la población económicamente activa en la industria manufacturera, su aporte al valor agregado y a las exportaciones es mínimo. Muchas de ellas deben su existencia precisamente al hecho de que no haya posibilidades de obtener trabajo asalariado en otras actividades, por lo que el número de Pymes crece en tiempos de crisis. Esta es una diferencia esencial frente a los países industrializados y los países exportadores de Asia, donde los fundadores de empresa, casi sin excepción, disponen de conocimientos específicos en tecnología y/o administración de empresa y no se establecen por cuenta propia sin haber identificado oportunidades prometedoras en el mercado.

El gran número de Pymes ineficientes en Latinoamérica se explica, además, porque los mercados estuvieron desvinculados de la competencia extranjera durante años

Es muy interesante cuando se nos indica en este análisis, el tomar en cuenta, de que en el futuro hay que destinar el fomento de la Pymes, más a aquellas empresas que tienen potencial de crecimiento en mercados competitivos y pueden contribuir a mejorar la estructura industrial. Ser competitivo en las condiciones de mercados abiertos requiere que las empresas puedan recurrir a otras empresas y a instituciones públicas o privadas que ofrecen bienes y servicios complementarios de suficiente calidad. En este contexto las empresas pequeñas y medianas de la industria manufacturera, pero también del sector de los servicios, desempeñan un papel importante como oferentes de bienes y servicios especializados. Es preciso fortalecer este rol complementario dentro de una estructura industrial interconectada.<sup>7</sup>

### **3.1.1.2. Tecnología**

Un determinante externo de posible o difícil cambio o modificación son los vinculados con la adquisición de tecnología de alto costo y alta

---

<sup>7</sup> CARLOS MORA VENEGAS, [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_competitividad\\_de\\_la\\_pyme\\_en\\_los\\_paises\\_en\\_desarrollo](http://www.degerencia.com/articulo/la_competitividad_de_la_pyme_en_los_paises_en_desarrollo) degerencia.com *"Competitividad de la Pyme"*

complejidad de manipulación, que producen serias limitaciones de producción en escala y, por lo tanto, de riesgosa amortización, así como el requerimiento de capitales no disponibles.

La globalización es una realidad en marcha, y las consecuencias de este proceso afectan la competitividad de los negocios. Dentro de los nuevos paradigmas que favorecen las innovaciones, se ubican las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) por cuanto, “en la época postmoderna, la interconexión social planetaria se facilita y se acelera debido a grandes innovaciones principalmente tecnológicas y económicas”. (De Loach, 1998). Por tanto, las TIC facilitan la inserción de las empresas en la economía digital.

Las TIC, han posibilitado una nueva sociedad informacional, donde surge un nuevo enfoque llamado *informacionalismo*, el cual es definido como “una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este período histórico”<sup>8</sup>. Todo esto provoca cambios drásticos en los negocios y en el ambiente empresarial de las Pymes. Es necesario resaltar que adicionalmente a la innovación tecnológica, se va más allá

---

<sup>8</sup> (Southern, 1996 en Bello M., 1999:8)

hacia la innovación organizativa y comercial. De manera que, dentro de una organización productiva no sólo las innovaciones relacionadas a tecnologías de productos, procesos o servicios tienen un efecto significativo en su capacidad competitiva. Los procesos innovadores exitosos suponen preestablecer estrategias, disponer de recursos y fundamentalmente una cultura organizacional innovadora.

En el contexto postmoderno se hace necesario el estímulo al cambio y la innovación permanente, a una velocidad que le siga la dinámica del mercado cambiante. El reto del gerente inteligente es reconocer que en el mercado actual, para que las organizaciones sean competitivas, el cambio es inevitable y por consiguiente, la innovación ha de ser permanente. De manera que para sobrevivir y avanzar, las Pymes actualmente se encuentran obligadas a responder, a veces rápidamente, con la innovación o lo que es mejor, una cultura de transformación.

Para lograr la innovación, hay que juntar las fuentes de la creatividad y recursos, tanto conscientes como inconscientes.

La innovación implica un deseo, entonces, hacia la transformación. El deseo y los pasos hacia la transformación que ésta encadena son expresiones del sistema entero y también de su personal. Las ideas, las sugerencias, la visión elaborada: todas estas incorporan los recursos, la creatividad, la cultura organizacional, los cuales dan forma a la innovación, le permitirán ser más competitivas. En todo caso, la

capacidad de innovar en todos los escenarios, asegura la supervivencia de las empresas y en este caso particular las Pymes.<sup>9</sup>

### 3.1.1.3. Economía

En el primer trimestre del 2010, la economía ecuatoriana presentó un crecimiento de 0.6 % en relación al mismo período del año anterior. Esta tasa es mínima frente a los niveles de crecimiento del resto de países de la región.

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), en el primer trimestre del 2010 la industria manufacturera creció en un 2,91%, lo que avizora una recuperación de su producción pues durante el 2009 registró una reducción de 1,52%.

Otro dato importante a resaltar es que a junio del 2010 la industria registró a 257 355 empleados directos, según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). Es el segundo sector que más demanda la mano de obra y que espera crecer en este año. El primer generador de empleo lo ocupa el comercio y reparación de vehículos con el 24,1%.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>EUMED,<http://www.eumed.net/tesis/2009/njlg/COMPETITIVIDAD%20INSPIRADA%20EN%20LA%20INNOVACION%20DE%20LAS%20PYMES%20EN%20LA%20POSTMODERNIDAD%20INTRODUCCION.htm>, , *“Competitividad”*

<sup>10</sup> DIARIO EL COMERCIO <http://www.elcomercio.com/2010-07-29/Noticias/Negocios/Noticias-secundarias/EC100729P7INDUSTRIALES.aspx>, *“Industriales”*

El 14,4% del empleo (personas que trabajan formalmente) en la economía nacional es generado por la industria manufacturera.

Henry Kronfle, presidente de la Asociación de Industriales Latinoamericanos (AILA), indicó que se han identificado cuatro retos que deben asumir las empresas privadas, y cinco necesidades que deben ser cubiertas con apoyo de los gobiernos de turno.

Entre los retos están: incrementar la conciencia social en el medio ambiente, impulsar a las Pymes, lograr una fuerte asociación de la actividad industrial con la tecnología y promover más valor agregado a los productos.

Entre las necesidades se incluyen la seguridad jurídica, lograr un gasto público controlado, así como tener acceso al financiamiento, reglas claras en las relaciones laborales y valor agregado.<sup>11</sup>

Algunos de los principales obstáculos al crecimiento incluyen la dificultad para obtener crédito y el escaso acceso a servicios financieros empresariales. A su vez, la falta de separación entre la figura del dueño de la Pyme y la empresa en sí también se convierte en una limitante.

---

<sup>11</sup> DIARIO EL COMERCIO, <http://www.elcomercio.com/2010-07-29/Noticias/Negocios/Noticias-Secundarias/EC100729P7INDUSTRIALES.aspx>, “*Los industriales definen 4 retos*”



Con el fin de superar estos desafíos, las Pymes necesitan soluciones que les permitan operar de manera más simple y ágil, que les brinden acceso a financiamiento y les permitan llevar un mejor control de su flujo de caja.

Claramente, existe una demanda de soluciones de pago que se adapten a las necesidades puntuales de estas empresas y les ayuden a modernizar su operación. Si bien ya hay servicios específicamente diseñados para este segmento, no hay un claro conocimiento acerca de los mismos. Esto implica que en muchos casos las Pymes no están tomando ventaja de los beneficios que podría brindarles una relación más fluida con la banca. La gran mayoría de los empresarios confía en las instituciones financieras, y de hecho los dueños de las Pymes suelen contar con servicios bancarios, pero en su capacidad de individuo y no como empresario.

La automatización de pagos a proveedores o de servicios recurrentes a través de la tarjeta de pago sería otra manera rápida y efectiva de facilitar la operación de los pequeños empresarios, cuya atención debería estar primordialmente dedicada a su objetivo principal: crecer su negocio<sup>12</sup> Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) aportan

---

<sup>12</sup> BRAVO D, D. CONTRERAS Y G. CRESPI (2007), *Evaluación de impacto en formación empresarial. El caso FUNDES*, Universidad de Chile-CEPAL-FUNDES, McGraw-Hill Interamericana, Santiago

apenas un 10% del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero del Ecuador, mientras que representan el 76% del total de los establecimientos manufactureros. Esto implica que son un gran número pero con una escasa participación y creación de valor. Frente a esta realidad, dentro de la Política Industrial vigente desde noviembre de 2008, que busca realizar un cambio en el patrón productivo del Ecuador, existe un capítulo específico para fomentar y desarrollar al sector de las Pymes, indicó Catalina Castellanos, subsecretaria de Mipymes y Artesanías del MIC, en su última visita a Cuenca. Para este objetivo se deben cumplir siete estrategias contempladas para el período 2009-2012: impulso a asociarse; desarrollo del emprendimiento; fomento de acceso a compras públicas; desarrollo del acceso a la Tecnologías de la Información (TICS); mejora de entorno; impulso al mercado de servicios de desarrollo empresarial; y, fomento a la comercialización.<sup>13</sup>

En la exportación se vislumbran ventajas competitivas para las Pymes en la producción intensiva en el uso de mano de obra, y eso no solamente en las ramas tradicionales, sino también en las de

---

<sup>13</sup> MICIP, [http://www.micp.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=37:prensa&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&Itemid=4](http://www.micp.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&catid=37:prensa&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&Itemid=4), **PYMES**  
GLOSARIO LAROUSSE, <http://seplader.seige.qroo.gob.mx/seigeweb/Glosarios/Industria.pdf>, **Industria**

manufacturas de mediana complejidad, para cuya producción son decisivos los salarios de trabajadores calificados e ingenieros. Otras opciones de especialización se encuentran en la industrialización de materias primas.<sup>14</sup>

#### **3.1.1.4. Política y Legislación**

En cuanto a Política y Legislación las Pymes en el Ecuador se rigen a las diversas Leyes establecidas en la Constitución, y sus organismos reguladores como la Superintendencia de Compañías (Ley de Compañías), el Servicio de Rentas Internas (SRI) (Código Tributario, Ministerio del Trabajo (Código del Trabajo) como la Ley del Seguro Social.

Parte de la Legislación mercantil es el Código de Comercio, que rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Este conjunto de herramientas se basa en la legislación vigente en Ecuador (nacional y local), encontrándose diferenciadas las leyes de

---

<sup>14</sup> DEGERENCIA, [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_competitividad\\_de\\_la\\_pyme\\_en\\_los\\_paises\\_en\\_desarrollo](http://www.degerencia.com/articulo/la_competitividad_de_la_pyme_en_los_paises_en_desarrollo), *Competitividad*

aplicación general para todas las Pymes (ej. código de trabajo) y las leyes de aplicación particular (ej. ley de defensa del artesano).

Adicionalmente se han incluido los modelos de contratos civiles y laborales de uso más frecuente, los cuales les servirán de guía, ya que en ningún caso podrían sustituir la asesoría legal de un profesional.

#### **3.1.1.5. Negocios Internacionales (Comercio mundial)**

La presencia de la Pyme en la composición del contexto industrial es prominente a escala planetaria. Esto se evidencia con el apoyo de las cifras presentadas por Díaz D. (2001), en Europa, las Pymes constituyen el 77% de las empresas; en Alemania, 99% de las empresas. En 1993, en la actual Unión Europea, UE, (antes Comunidad Económica Europea) existían 17 millones de Pymes; En Estados Unidos de América (EUA), las Pymes forman el 95% de las empresas. En cuanto a Asia, Japón, se componen del 99% de las empresas. Respecto a la América Latina, las Pymes son en un 99% en México; así mismo, en Colombia, Perú, Uruguay, lo son, al menos más del 70% de las empresas. En Venezuela, según datos del Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Ibero América, Cideiber (1997), casi el 66% del sector manufacturero fabril son pequeñas industrias. De esta manera queda demostrada la alta representatividad de las Pymes en la economía de las Naciones, lo cual

se traduce en una relevancia social y económica, contribuyendo estas empresas a la economía del país, por ser sectores decisivos que generan altos grados de ocupación de la fuerza laboral; igualmente, como participante activo en exportaciones, inversiones y también por su incidencia en el Producto Interno Bruto por persona. (PIB/p) <sup>15</sup>

A pesar de la importante participación de las Pymes en la actividad económica, la mayoría no participa activamente en el comercio internacional y las inversiones. Las principales desventajas de las Pymes pasan por el acceso al financiamiento, la tecnología, el desarrollo de los recursos humanos y el “networking” (establecimiento de redes de contacto de personas).

El comercio internacional por lo general está relacionado con las grandes corporaciones multinacionales, cuyas marcas y productos pueden ser encontradas alrededor del mundo. Si bien resulta sumamente difícil de medir, las Pymes contribuyen y se benefician del comercio internacional de diferentes maneras:

- Forman parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales.
- Exportan productos y servicios para nichos especializados del mercado.

---

<sup>15</sup>JORGE W. PALAZUELOS, “*Sistemas de Soporte Decisión*”

<http://www.monografias.com/trabajos16/sistemas-soporte-decision-pymes/sistemas-soporte-decision-pymes.shtml?monosearch>

- Importan y distribuyen productos de Pymes extranjeras.
- Proveen servicios de soporte en la cadena de transacciones del comercio internacional (logística, despachos, etc.)<sup>16</sup>

En las economías en transición de la región, el rol de las Pymes es mucho más importante para el comercio internacional. Quizá el aspecto más relevante está dado por la promoción de la actividad emprendedora, el fomento de la innovación y la capacidad de diversificación y el alto contenido de valor agregado en cuanto a productos y servicios. Si asumimos que la primera etapa lógica de la actividad emprendedora es la Pymes, y que una característica fundamental de la actividad emprendedora es la capacidad de innovación, sin lugar a dudas, el fomento de esta actividad es vital para lograr un sector Pymes de alto valor agregado. La experiencia nos muestra que la promoción efectiva del comercio internacional y de los programas de desarrollo de las exportaciones son el sustento para los emprendedores y las Pymes que quieren entrar en los mercados internacionales.

Existen obstáculos para la expansión de la actividad de las Pymes en el comercio internacional. La falta de regulaciones homogéneas entre los países creando barreras principalmente arancelarias. Las Pymes tienen problemas para adoptar costosos sistemas de calidad, o procesos de

---

<sup>16</sup> PABLO ORLANDI, *Las Pymes y su Rol en el Comercio Internacional*, Universidad de Palermo

certificación que requieren ser aplicados regularmente, así como requerimientos en algunos casos de responsabilidad social empresarial. Otra barrera son los diversos procedimientos burocráticos que se ensañan con la Pymes al presentar varios requisitos una y otra vez en las dependencias de cual fuera el país de destino. También es una barrera los problemas de marketing y distribución del producto, y como consecuencia de que no se cuenta con montos grandes de capital, está la falta de cobertura de riesgo. En países con bajo nivel de infraestructura son altos los costos de comunicación y transporte.

#### **3.1.1.6. Cultura**

Puede parecer contradictorio hablar de cultura cuando nos referimos a productos producidos industrialmente. Por lo general no estamos acostumbrados a relacionar ambos conceptos. Lo que sucede es que hemos escuchado siempre lamentos sobre la homogenización de la cultura y por mucho tiempo se ha calificado como vulgar a cualquier cosa que se relacione con las vastas masas populares. A pesar de previos intentos por reconocer el valor cultural de los objetos industriales.

En 1947 los filósofos Theodor Adorno y Max Horkheimer escribieron acerca de lo que llamaron la cultura industrial. Cuando analizaron los pasos que sigue un objeto industrial desde su concepción, descubrieron

que no importa si el mercado final son solo unas cuantas personas o grandes masas de público.

Todo objeto ya sea producido individualmente o en masa contiene un significado cultural. Eso no significa que en toda ocasión cualquiera de ellos deba ser considerado como una obra de arte. Muchas obras creadas individualmente han sido malas e intrascendentes, mientras algunos objetos industriales han transformado nuestro estilo de vida, volviéndose significativos para nuestra cultura.

Un objeto adquiere valor cultural cuando las personas lo aprecian, no importa si es un grupo reducido (elite) o grandes masas populares. El público otorga el privilegio de ser “aceptado” cuando este tiene sentido, cuando resulta útil, cuando nos satisface estéticamente, etc. Cuando un producto pierde esos valores es desplazado por otro

En relación al impacto en la cultura del país se podría establecer la misma tendencia que manejan las industrias en la mayoría de países en desarrollo, es decir que el entorno de las empresas no es propicio para la cooperación empresarial. Esto aplica tanto a la división del trabajo entre las empresas como a la cooperación institucionalizada en las asociaciones empresariales y a las relaciones con las instituciones públicas. En muchos países, sobre todo en los pequeños y poco industrializados, no se han formado redes de proveeduría dependientes



de una empresa grande, porque no hay grandes empresas o sólo muy pocas. Además, estas empresas en los países en desarrollo muchas veces prefieren efectuar todas las funciones productivas en la propia empresa, puesto que las Pymes nacionales no son competitivas con respecto a precios, calidad y fiabilidad de entrega.

Ahora bien, no cabe la menor duda, de que dentro del grupo de las Pymes de los países en desarrollo también son excepcionales los casos en que se aprovechan mutuamente las ventajas resultantes de la especialización y en que se constituyen alianzas estratégicas. Incluso en aglomeraciones regionales de empresas de una rama es poco frecuente que se practique una división marcada del trabajo. En muchos casos es el recelo profundo frente a otros empresarios que explica la escasa propensión a cooperar. Factores socio-culturales e históricos, por consiguiente, influyen de manera decisiva en el éxito de las políticas de fomento dirigidas a la asociatividad empresarial.

#### **3.1.1.7. Diversidad laboral**

En general se asocia a la pequeña y mediana empresa con la generación de empleo sin indagar demasiado en el tema. El argumento que se utiliza para formular tal afirmación se basa en la idea de que estas empresas utilizan más mano de obra y menos capital que las grandes, lo que a su vez va asociado con una realidad, que es la oferta

creciente de mano de obra, y la falta crónica del capital. La cuestión es que tal argumento no es del todo cierto. La razón que explica la inexactitud del argumento radica en las limitaciones que encierra la propia definición de pyme, a tal punto que dentro de este universo de empresas suele incluirse los micro-emprendimientos. Existe además, una tendencia a considerar únicamente a las Pymes manufactureras siendo que las mismas abarcan una multiplicidad de actividades.

Por lo tanto, es necesario tener en cuenta ciertas consideraciones para establecer las relaciones de casualidad de las pequeñas y medianas empresas y la generación de empleo.

En primer lugar debemos distinguir entre Pymes formales y marginales. Las primeras se manejan dentro del mercado legal, poseen alto nivel de capitalización y un importante uso del factor tecnología, a la vez que suelen estar asociadas y/o vinculadas a las grandes empresas. Las segundas, generalmente pequeñas unidades productivas, se caracterizan por baja dotación de capital, producción de tipo artesanal y una combinación de mano de obra asalariada y familiar.

En lo que respecta al primer grupo -las formales-, sus políticas laborales, por llamarlas de algún modo, se encuentran también vinculadas a las estrategias que fingen las grandes empresas en la materia. Por lo tanto las acciones gubernamentales, en lo que hace al

tema, deben dirigirse a velar por el cumplimiento de las leyes que protegen al trabajador.

En cambio, el segundo grupo -las marginales-, puede convertirse en un potencial foco de generación de empleo dependiendo, por un lado, del grado de reactivación de la economía, y por el otro, de la existencia de políticas gubernamentales de apoyo técnico y crediticio.

Si bien los montos a invertir son insignificantes comparado con lo que debería destinarse en las grandes empresas, los resultados que podrían alcanzarse en cuanto a cantidad de puestos de trabajo no son considerables.

En cuanto a la generación de Empleo debe notarse que no es necesariamente cierto que las Pymes usen más trabajo por cada unidad de capital que emplean.

Varios estudios sobre países en desarrollo han indicado que la idea de que las Pymes son más trabajo-intensivas surgió de la observación de los datos totales en cada economía clasificando a las empresas; por ejemplo, por rango de empleo.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> MARTIN PORTA, <http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml>, **“PYMES”**  
Universidad Fasta-Mar del Plata

### **3.1.2. Fuerzas competitivas en el sector industrial**

#### **3.1.2.1. Competidores**

En cuanto a la competencia en la industria se tiene que origina rivalidad entre competidores que se da porque uno ve oportunidad de mejorar su posición en el mercado.

Muchas Pymes fabrican bienes de consumo masivo para el mercado nacional y, por lo tanto, están expuestas a la competencia por parte de la gran industria. Se trata de una especialización desacertada, ya que en condiciones de competencia creciente las Pymes podrán subsistir solamente en nichos del mercado o como proveedores de las grandes empresas.

Dentro del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos se pudo constatar que en el subsector de fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso las empresas dedicadas a esta actividad son numerosas, para el estudio realizado se observó que estuvo compuesto por un 38% de empresas medianas y el 62% empresas pequeñas; no hay un solo líder en el mercado, todas están bien posicionadas ante sus clientes con los artículos específicos que

---

producen; es decir, existe una moderada diferenciación de productos que radica más en las preferencias de los clientes que posee cada compañía, ya que la materia prima viene a ser la misma, aunque en el procesamiento de los artículos finales difieren.

Debido a la alta demanda por parte de los clientes, nunca pueden estar carentes del producto, ante lo cual necesitan mantenerlos almacenados en bodegas; esto implica costos de inventarios, manutención y renovación de productos. Debido a esta situación se puede señalar que tienen un alto costo fijo de almacenamiento.

En este segmento de la industria las empresas no tienen como objetivo estratégico el crecimiento agresivo ya que la parte que cubren les abastece y su capacidad viene dada según las necesidades que tengan sus clientes.

Las barreras de salida para estos sectores son altas por 2 motivos:

Para estos subsectores se cuentan con maquinaria que es altamente especializada ya que están diseñadas para generar los productos específicos que son comercializados por estas empresas, y la otra es por la alta interrelación estratégica que existe debido a que las empresas que conforman este sector industrial poseen alianzas con distintas empresas a nivel internacional, lo que se podría traducir al momento de salir del mercado en grandes costos.

En cuanto al subsector de corte, tallado y acabado de piedra existe una empresa que es la más representativa en la rama y que se dedica exclusivamente a esta actividad, en cuanto al subsector de fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P. existe una sola empresa que se dedica a la fabricación de artículos de asfalto o de materiales similares como: brea de alquitrán de hulla, que es usado como impermeabilizantes para la construcción, su competencia radica en el sector público.

Para el subsector de las industrias del hierro y el acero se habla de una producción donde casi aparentemente no hay diferenciación del producto en sí mismo, por lo que hay mayor probabilidad de un menor precio por lo que la rivalidad entre competidores es mayor; aunque se ve regulada por la diferenciación que buscan la mayoría de las empresas de este subsector a través de mejoras permanentes en tecnología, y al hecho de que se enfocan en un determinado grupo de consumidores.

### **3.1.2.2. Nuevos participantes**

Cuando una empresa desea ingresar a competir en un sector, existen factores que actúan como barrera de ingreso:

*Economías de escala:* Se refiere a la reducción de costos unitarios de producto, a medida que aumenta el volumen absoluto de producción.

Las economías de escala frenan el ingreso a un sector, obligando al que quiera a:

- Entrar en grande corriendo el riesgo de una reacción de empresas existentes y necesitando bastantes recursos;
- Entrar en pequeño y aceptar desventajas en costos.

Y así es como en general las Pymes de este sector han empezado aceptando las desventajas en costos y, a través del tiempo, a acrecentar su cartera de clientes por la calidad de sus artículos y la disminución en los tiempos de entrega.

Las economías de escala pueden estar presentes en cada función del negocio: Producción, compras, R&D, mercadeo, cadenas de servicio, fuerza de venta, distribución o en solo una área funcional.

En el sub-sector de fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso hubo la particularidad de que un gerente tuvo 3 empresas y una de las principales ventajas que buscaba al hacer esto era que la diversificación de empresas puede alcanzar economías similares a las de escala si pueden compartir operaciones o funciones, con el fin de permitir que la diversificación elimine restricciones de entrada.

En este caso, los beneficios de compartir son especialmente significativos si existen costos conjuntos; así como, existe otro tipo de

beneficio al compartir activos intangibles como Marca, “know-how”, prestigio. Tal es el caso de ELECDOR, ELECTROL Y ZOGU.

*Diferenciación del producto.* Las empresas establecidas tienen identificación de marca, lealtad del cliente, ya sea derivado de publicidad pasada, del servicio del cliente, por diferencias del producto o por haber sido el primero en el sector.

Para lograr la diferenciación en estos sectores de la industria las empresas se obligan a realizar grandes gastos para superar la lealtad del cliente hacia otras empresas.

Entre las empresas que pertenecen a este sector industrial no existe un grado de diferenciación en los productos en cuanto a marca e imagen más bien la diferenciación viene dada por la reducción en los tiempos de entrega de los artículos elaborados, y las facilidades de pago que les brindan a sus clientes.

*Requisitos de capital:* Para estos 2 sectores se tiene la necesidad de invertir grandes recursos financieros para la adquisición de maquinaria de alta tecnología en unos casos y, en otros, para hacer inversiones en explotación de minas y canteras, así como la necesidad de cubrir los gastos de transporte y procesamiento del material pétreo, por lo que es alta la barrera de ingreso.



El capital puede ser necesario no solo para producción sino también para cosas como crédito al cliente, inventarios o cubrir pérdidas iniciales.

*Acceso a los canales de distribución:* Para el sector es difícil tener acceso a canales de distribución si no se tiene contactos adecuados, o la experiencia de haber tratado con empresas del sector con anterioridad. Mientras más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo y cuanto más lo tengan atados los competidores existentes, más difícil será la entrada.

Al servir los canales de distribución a empresas establecidas, las que deseen entrar deben de persuadirlos para que acepten su producto mediante reducción de precios, condiciones de pago, publicidad, etc., lo que reduce utilidades.

A veces la barrera es tan alta que la nueva empresa necesita crear un canal de distribución completamente nuevo. En la mayoría de empresas pequeñas estudiadas se tienen que cada una tiene sus propios canales de distribución en distintas provincias del país. Solo las más antiguas comparten sus canales de distribución con empresas de otros subsectores similares.

*Barreras gubernamentales:* Para cumplir con la legislación vigente deberán invertirse considerables sumas de dinero en tecnología, insumos, etc.; lo cual aumenta los costos, dificultando la entrada de nuevos competidores, por lo tanto la barrera es alta. Además de las imposiciones y trabas fiscales que presenta el Gobierno Nacional al momento, son también un factor que desalienta a posibles inversionistas, la inestabilidad política y la falta de certeza acerca de la dirección que le quiere dar el Gobierno al desarrollo del sector.

### **3.1.2.3. Bienes y servicios sustitutos**

Todas las empresas en este sector compiten con productos sustitutos. Estos ponen un tope a los precios que pueden cobrar, rentablemente.

Tanto para el sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos como para el de metales comunes los precios de los bienes sustitutos no difieren mucho, más allá de que existen empresas extranjeras que ofrecen los mismos productos y servicios a costos más bajos, pero por cuestiones de logística y transporte, al final los precios se igualan.

Mientras mejor desempeño de precios tengan los sustitutos, más disminuirán utilidades en el sector, siendo así que la identificación de

sustitutos no es más que buscar productos que puedan hacer la misma función que el producto.

Otro factor es la elasticidad de precio: Un ejemplo que muestra que la elasticidad es alta, es al momento en que los precios suben.

En este aspecto se observa que los clientes acuden a productos sustitutos que se encuentren a un menor precio, aunque para los sectores estudiados el cambio implica considerar el factor calidad, considerando los artículos que se fabrican, ya que el giro del negocio de las empresas participantes se basa en pedidos importantes, y para proyectos a largo plazo, razón por la cual los contratistas estudian con anterioridad la calidad y probidad del producto que se ofrece antes de tomar la decisión de comprar los productos.

#### **3.1.2.4. Clientes**

Los clientes o compradores contribuyen al nivel de competencia del sector industrial, negociando por calidad superior o más servicios a un menor precio.

El poder negociador de los clientes en el sector está dado por:

Está concentrado o compra bastante en relación a sus ventas. En el caso de los sectores de fabricación de productos minerales no

metálicos e industria del Hierro y Acero se da que, por lo general, los requerimientos son en cantidades importantes.

Gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado. En este punto el cliente no tiene mucho peso ya que las empresas tienen varios clientes, aunque específicamente en el subsector de otros productos minerales no metálicos N.C.P. que produce asfalto, se tiene como un comprador dado al Estado.

Materias primas que compra al subsector. Representa una fracción importante de los costos del comprador, por lo general no ocurre esto en el sector con excepción del subsector de otros productos minerales no metálicos N.C.P. que produce asfalto

Si tiene costos bajos por cambiar de proveedor. Las empresas de este sector tienen contratos por etapas y si bien es cierto el cliente puede cambiar de proveedor una vez iniciado un proyecto con cierta calidad de artículos, la tendencia es que acabe con el mismo proveedor toda la obra.

El comprador tiene información total. Es una ventaja para el cliente siempre y cuando tenga conocimientos de ingeniería en cuanto a materiales de construcción, pero por lo general son recomendaciones las que impulsan a elegir una empresa.

Amenaza de Integración hacia atrás. Los productos que son elaborados en estas empresas, no pueden ser hechos por los mismos clientes; ante esto la amenaza de integración hacia atrás es baja.

#### **3.1.2.5. Proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

El poder de negociación de proveedores va de acuerdo a:

*No compete con sustitutos:* En el sector es bajo, porque al ser un sector tan grande, las empresas tienen el control de los productos que quieren adquirir y a que proveedores elegir.

*La empresa es un cliente importante:* Al requerir grandes volúmenes de insumos, los proveedores saben que las empresas a las que abastecen son importantes, por lo cual es alto.

*En cuanto a insumos importantes para el cliente:* Su influencia es baja, debido a que este sector industrial puede optar por adquirir los productos de otro proveedor.

*Productos poco diferenciados:* Para los sectores estudiados es alto debido a que los productos ofrecidos por los proveedores no presentan mayor diferencia entre sí, ya que en su mayoría son materiales pétreos.

*La amenaza de integración hacia delante* es baja porque la inversión sería muy alta al momento de poder hacer productos al nivel de sus clientes.

En conclusión, se tiene que el poder que ejercen los proveedores en estos sectores de la industria es bajo, debido a que los clientes son importantes, los productos son poco diferenciados y pueden ser adquiridos con otro proveedor, razón por la cual el poder negociador en este caso recae en las empresas que componen estos dos sectores (Fabricación de Metales Comunes y Fabricación de Otros Productos No Metálicos).

### **3.2. LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO**

#### **3.2.1. Sectores manufactureros y su clasificación CIIU**

De acuerdo a la clasificación de la Superintendencia de Compañías la industria manufacturera de Quito se clasifica en los siguientes subsectores:

D15.- Elaboración de productos alimenticios y bebidas

D16.- Elaboración de productos de tabaco

D17.- Fabricación de Productos Textiles

D18.- Fabricación de Prendas de Vestir; Adobo y Teñido de Piel

D19.- Curtido y Adobo de Cueros; Fabricación de Maletas; Bolsos de Mano; Artículos de Talabartería; Guarnicionería y Calzado.

D20.- Producción de Madera y Fabricación de Productos de Madera y de Corcho excepto Muebles; Fabricación de Artículos de Paja y de Materiales Trenzables.

D21.- Fabricación de Papel y de Productos de Papel

D22.- Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones

D23.- Fabricación de Coque, Productos de la Refinación de Petróleo y Combustible Nuclear.

D24.- Fabricación de Substancias y Productos Químicos

D25.- Fabricación de Productos de Caucho y de Plástico

D26.- Fabricación de otros productos minerales no metálicos

D27.- Fabricación de Metales Comunes

D28.- Fabricación de Productos Elaborados de Metal Excepto Maquinaria y  
Equipo

D29.- Fabricación de Maquinaria Y Equipo N.C.P.

D30.- Fabricación de Maquinaria de Oficina, Contabilidad e Informática

D31.- Fabricación de Maquinaria y Aparatos Eléctricos N.C.P

D32.- Fabricación de Equipo y Aparatos de Radio, Televisión y  
Comunicaciones

D33.- Fabricación de Instrumentos médicos, ópticos y de precisión y  
fabricación de relojes

D34.- Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semirremolques.

D35.- Fabricación de otros tipos de Equipo de Transporte

D36.- Fabricación de Muebles; Industrias Manufactureras N.C.P



D37.- Reciclamiento

### **3.3. PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES**

Los sectores que se tratan en este estudio son:

El sector de Fabricación de Otro Productos Minerales No Metálicos, con los subsectores:

Fabricación de Artículos de Hormigón, Cemento y Yeso;

Corte, Tallado y Acabado de la Piedra; y

Fabricación de Otros Productos Minerales No metálicos N.C.P.

El sector de Fabricación de Metales Comunes, subsector Industrias de Acero y Hierro, subsector:

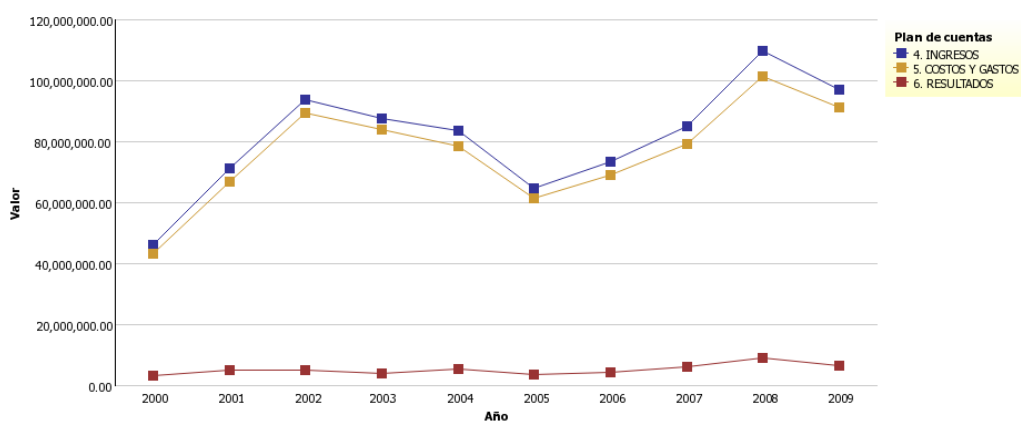
Industrias del Hierro y Acero

#### **3.3.1. Reseña histórica**

De acuerdo a la información obtenida basada en las empresas asignadas, se podría decir que a partir de los años 70 es donde empieza a formarse este sector industrial basado en el requerimiento de hormigón y sus derivados (concreto) para las construcciones en la ciudad de Quito.

En los años 80 y 90 aparecieron la mayoría de empresas que han contribuido con el crecimiento del sector y en esta última década, se dio la creación de unas cuantas que ya han sido reconocidas y tienen acogida en el sector.

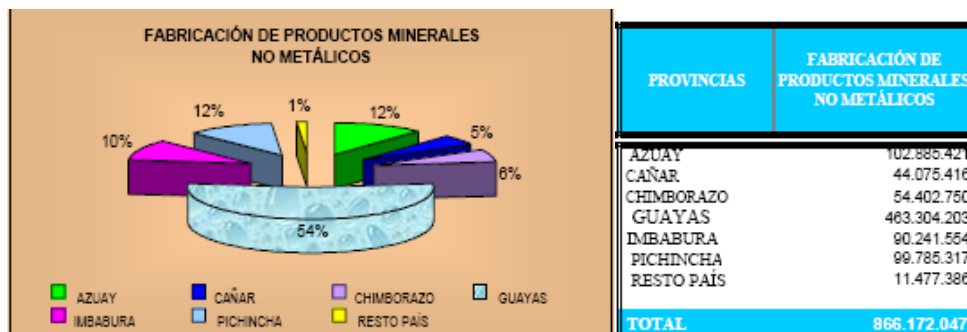
A continuación, se puede determinar el crecimiento paulatino de las ventas (ingresos) en los últimos años del Subsector de Fabricación de Artículos de Hormigón, Cemento y Yeso, y que a su vez no arroja un margen muy importante en cuanto a utilidades después de Costos y Gastos, pero que son representativas ya que en el sector se gana por volumen de ventas.



Fuente: Superintendencia de Compañías Año 2010.

Esta información proviene de las compañías que han reportado sus estados financieros a la Superintendencia en cada año.

**Producción por Provincias de Mayor Participación, según Principales  
Actividades Económicas 2007 (Miles de Dólares)**



Fuente: Ecuador en Cifras Año 2010<sup>18</sup>

En cuanto a ubicación geográfica a nivel nacional se ve que Guayas tiene el más alto porcentaje en la producción con un 53%

En cuanto al mercado laboral, el sector de la industria manufacturera ofrece oportunidad para gente de clase media y baja, y es importante el movimiento que aporta para la desarrollo de la economía del país

<sup>18</sup> SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec), **Gráficos**

Se tiene que el promedio de número de horas trabajadas por semana media, según la rama de actividad, es aproximadamente de 40 horas, pero según el estudio realizado por el INEC desde el 2007 hasta el 2010 en la Industria Manufacturera el promedio bordea entre 44 y 45 horas a la semana, siendo de una de las actividades que más horas tienen por detrás de la explotación de minas y canteras, y de transporte, almacenamiento y comunicaciones.

CLASIFICACION: ACTIVIDAD ECONOMICA (CIIU)

Número Empleados	2005	2006	2007	2008
D2691 FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO NO ESTRUCTURAL.	584	555	897	1,041
D2692 FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA REFRACTARIA.	271	357	364	199
D2693 FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO ESTRUCTURAL.	1,142	1,379	808	1,355
D2694 FABRICACION DE CEMENTO, CAL Y YESO.	603	1,267	1,896	1,702
D2695 FABRICACION DE ARTICULOS DE HORMIGON, CEMENTO Y YESO.	888	1,207	925	1,693
D2696 CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA.	38	80	46	60
D2699 FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS N.C.P.	11	84	47	43
<b>Total(Actividad Económica)</b>	<b>3,537</b>	<b>4,929</b>	<b>4,983</b>	<b>6,093</b>

*El número de empleados corresponde al acumulado hasta el 31 de Diciembre de cada año*

Fuente: Superintendencia de Compañías<sup>19</sup>

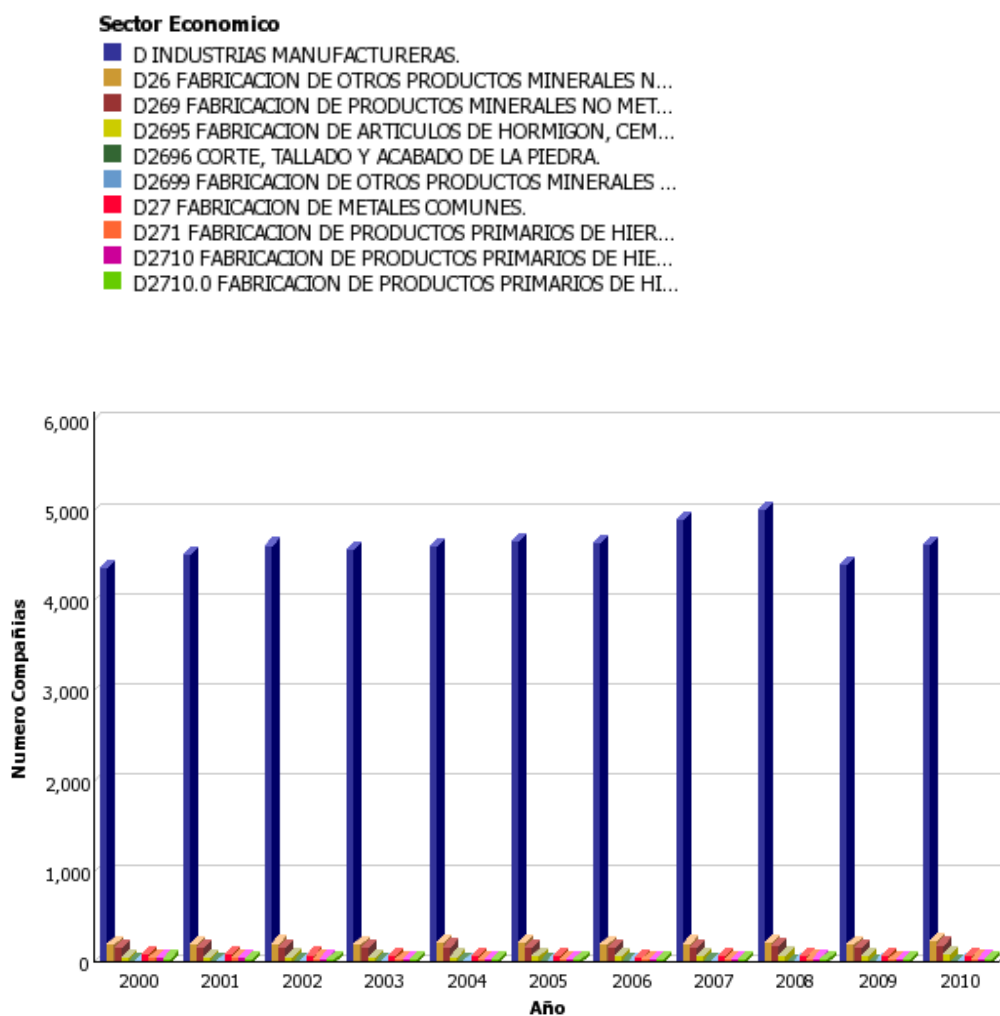
Año 2009

---

<sup>19</sup> IBIDEM

En el gráfico a continuación se muestra en proporción el número de empresas que pertenecen a los subsectores estudiados en relación al total de empresas de la industria manufacturera.

Por lo que se puede ver, no son de los sectores con demasiadas empresas que compiten, ya que las barreras de entrada para nuevos participantes son altas.



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

AÑO 2010

### **3.3.2. Características y productos del Subsector**

El Sector de Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos, tiene la característica de que sus empresas son por lo general creadas por Ingenieros Civiles o Arquitectos que han visto como alternativa dedicarse a la elaboración, fabricación de artículos de hormigón, así como, hay empresas soporte de los dueños de constructoras o grupos importantes económicos.

Lo que producen esta especificado en el subsector de estudio así tenemos,

- Postes de Hormigón
- Concreto
- Tubos de Hormigón
- Losetas
- Baldosas
- Ladrillos Estructurales
- Tejas
- Fachaletas
- Adoquines
- Rustigres
- Hormigón Premezclado
- Bloques
- Planchas
- Tableros
- Mezclas para mortero

- Artículos de Asbesto cemento
- Fibrocemento
- Artículos que requieran acabado en Piedra
- Impermeabilizantes para la construcción

Este Sector de Fabricación de Metales Comunes, Subsector Industrias de Hierro y Acero produce todo lo referente a productos primarios de metal ferroso, a partir de minerales o escorias de hierro granulado, en polvo, grumos o líquidos.

- Fabricación de Estructuras Metálicas
- Tanques Hidroneumáticos
- Calentadores de Agua Termoeléctricos

### **3.3.3. Importancia y aportes en el contexto local**

La importancia de estos 2 sectores está dada por la necesidad de abastecer la creciente demanda del dinámico sector de la construcción colaborando con los diversos proyectos inmobiliarios ubicados a lo largo del Distrito Metropolitano de Quito.

Estos aportan brindando soluciones a:

- Las necesidades de vivienda,
- Ornato Público,
- Construcción,
- Materia prima para fabricación de artículos de hormigón, cemento o yeso.
- De inversión inmobiliaria.

#### **3.3.4. Desventajas en el contexto local**

En el contexto local la necesidad de una fuerte inversión de capital es un limitante para empresas que deseen formar parte de este sector, es por eso que algunas de ellas surgen como solución estratégica para grandes sociedades o grupos económicos que desean ampliar su gama de servicios.

#### **3.3.5. Recurso Humano**

Las empresas referidas en el estudio consideran al recurso humano como parte básica para el desarrollo y crecimiento en el mercado. Así tenemos que en el sector de Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos, con los subsectores Fabricación de Artículos de Hormigón, Cemento y Yeso; Corte, tallado y acabado de la Piedra y Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos N.C.P el personal que labora ahí es en su mayoría gente que ha



venido especializándose en el sector, por su experiencia y solo los mandos altos han tenido preparación con títulos de cuarto nivel, aunque esa variable no está presente en todas las demás; son empresas en las que por lo general el trabajador se incorpora a la industria como obrero y en muchos casos como ayudante.

La rama del Sector de Fabricación de Metales Comunes, Subsector Industrias de Hierro y Acero, es la que tiene mayor número de trabajadores dedicados a actividades relacionadas directamente con el proceso de producción dentro del área. Además, se nota que la mayoría del personal trabaja en fábricas a las afueras del Distrito Metropolitano de Quito

Los problemas que se presentan con mayor frecuencia durante el proceso de producción son los embotellamientos, los rechazos y los desperdicios de material.

De acuerdo a consultas a las empresas la causa principal de los problemas es la “deficiencia de los trabajadores” misma que se manifiesta por su falta de calificación, actitudes negativas y ausencias frecuentes.

La gerencia propone como medida más urgente para disminuir dichos problemas, el adiestramiento del trabajador.

Las especialidades en que demanda preparación el industrial para los trabajadores, coinciden con las tareas en donde se presentan los problemas, lo que confirma los requerimientos de mano de obra calificada que plantea la industria.

En ambos sectores los gerentes se preocupan por desarrollar estos ámbitos:

Introducir a los participantes en los conceptos de la Gestión Integral de los Recursos Humanos (Valor Humano), de acuerdo a las nuevas exigencias del mercado.

- Definir y desarrollar el rol de Recursos Humanos, como agente del cambio y medio, en la implementación de las Estrategias de la Organización.
- Incorporar e implementar el concepto de Competencias a la estrategia de gestión del valor humano o equipos de trabajo, a través de metodologías, experiencias y herramientas concretas.
- Conocer a través de experiencias y herramientas concretas, metodologías de aplicación tomando a las Competencias como eje central de todo el Proceso de Gestión por la pobre atención al cliente que se presta.

### **3.3.6. Presencia del Marketing**

En la industria ecuatoriana se vienen aplicando conceptos administrativos que llevan a que la empresa se haga conocer y a su vez aumenten sus clientes y mejoren sus ventas.

En las empresas medianas se viene aplicando el Marketing Mix que hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P que provienen de Product, Place, Price y Promotion.)

De las empresas del Sector de Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos, subsector Fabricación de Artículos de Hormigón, Cemento y Yeso; la mayoría basa su publicidad en el reconocimiento de su marca pero no hacen mayor esfuerzo en inversión en publicidad electrónica; por ejemplo no tienen pagina web, solo una ladrillera (TERRAFORTE), que fue creada recientemente, es la única que ofrece sus productos y se promociona a través de su propia página web.

Las 2 empresas de los subsectores correspondiente a Corte, tallado y acabado de la Piedra y Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos N.C.P no invierten cantidades significativas en publicidad porque al parecer no hay empresas que produzcan bienes sustitutos de los bienes que ellos producen.

### **3.3.7. Proveedores y clientes**

Las empresas que se dedican a fabricar artículos de Hormigón, cemento y yeso, tienen como proveedores las Calizas, que son las minas donde se consigue la materia prima. Las empresas que no tienen acceso directamente a las minas, por lo general las pequeñas, recurren Cementeras como proveedores de sus insumos, como son:

- Cementera Lafarge
- Cementos Chimborazo
- Holcim
- Cementera Guapan

Y, como clientes, a todo lo que son empresas dedicadas a la construcción, que trabajan levantando proyectos inmobiliarios.

La empresa que se dedica al corte y tallado de piedra tiene como proveedores principales a las compañías mineras y como clientes a las constructoras, no siendo esta la única actividad que desarrolla ya que además presta servicios de consultoría de estudio de suelos.

En cuando a las empresas del subsector de la Industria de Hierro y Acero tienen como proveedores a empresas siderúrgicas, y sus clientes son las empresas constructoras de la ciudad.

### **3.3.8. Tipos de Financiamiento**

Existen algunas empresas que para su inicio de operaciones utilizan el capital de empresas más grandes pertenecientes al mismo grupo económico, por lo cual el financiamiento no se convierte en un problema. En cambio la mayoría de empresas de estos sectores deben iniciar con capital propio razón por la cual los accionistas y dueños de empresas hacen una importante inversión antes de iniciar el proyecto para la adquisición de maquinaria pesada que es indispensable para el desenvolvimiento de la empresa, por lo que se ven avocados a solicitar créditos a Instituciones Financieras como Bancos, Cooperativas. Al obtener el financiamiento deberá conseguir las mejores condiciones (plazos, periodos de gracia, intereses, etc.).

En los últimos años se ha visto un incremento en la apertura de líneas de crédito por parte del Estado para este sector, para préstamos a mediano y largo plazo, ya que el retorno de la inversión recién puede verse reflejado trascurrido cierto lapso de tiempo por el giro del negocio.

En las empresas estudiadas se ve que el financiamiento viene dado en su mayoría por capitales provenientes de sus accionistas, y en menor medida por créditos para capital de trabajo solicitados a entidades bancarias. Ahora aprovechando la apertura de líneas de crédito por parte del Instituciones de Estado se obtuvo prestamos a plazos convenientes para renovar equipos de trabajo en una parte de las empresas que otorgaron esta información.

### **3.3.9. Alcance comercial**

El alcance comercial de las empresas de este sector va desde trabajar con empresas constructoras de prestigio nacional hasta empresas pequeñas, de tener contratos con empresas tanto del sector privado como público.

Datos en estadísticas de estos subsectores en cuanto a número de personas que se benefician por la realización de esta actividad económica no están disponibles en la CAPEIPI, ni en la Superintendencia de Bancos, por lo que es difuso determinar el alcance comercial.

### **3.3.10. Comparación con el enfoque global**

El sector de la industria de la fabricación de otros productos minerales no metálicos en otros países de la región está creciendo lentamente, por problemas de demanda y tipo de cambio, en algunos casos.

En tanto que en países como Chile, Perú e incluso Bolivia tienen acuerdos gubernamentales en los cuales se procura sacar el máximo provecho de la explotación de materia prima de minas y procesarla.

Para esto se han hecho inversiones en Chile provenientes desde el Gobierno para procurar impulsar el desarrollo tecnológico de las empresas que producen

los artículos elaborados de hormigón, cemento y yeso, facilitando la importación de maquinarias de alto nivel tecnológico, reduciendo aranceles y dando créditos a las empresas para que logren este objetivo, a través de convenios con países de Asia como el Tratado de Libre Comercio entre Chile y Corea en febrero del 2004.

En cuanto Colombia desarrolla intercambio de tecnología con producción con la Unión Europea impulsada por los acuerdos alcanzados de igual manera por su Gobierno.

Al parecer el desarrollo de este sector en Ecuador depende mucho de las políticas que fomente el Gobierno Nacional para atraer inversión privada, reduciendo aranceles a la importación de maquinaria necesaria para las fábricas y lograr convenios importantes en cuanto a la obtención de tecnología de países desarrollados.

### **3.3.11. Responsabilidad social**

En cuanto a la responsabilidad social se puede concluir que las empresas de los subsectores Fabricación de Artículos de Hormigón, Cemento y Yeso; Corte, tallado y acabado de la Piedra y Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos N.C.P contribuyen con atención a su personal procurando cumplir con los principios de estándares internacionales establecidos para obtener certificados como **Responsabilidad Social Internacional: SA 8000**

Esta norma fue desarrollada inicialmente para la industria manufacturera por “Social Accountability International” (SAI). El grupo iniciador fue CEPAA (Consejo de la Agencia para la Prioridad Económica) que es una organización sin fines de lucro, fundada en 1997 en Estados Unidos y dedicada a mejorar el ambiente de trabajo y evitar la explotación laboral. Muchas de estas empresas dan trabajo en el área administrativa a personal femenino dando fe de la equidad de género.

Así como a medida de sus posibilidades brindan una remuneración justa para sus empleados; algunas empresas de este sector tienen planificado establecer bonificaciones adicionales al salario y se incluyen charlas y cursos para su personal, para capacitar e implementar normas de seguridad en sus empresas.

Las empresas que forman parte del Sector de Fabricación de Metales Comunes, Subsector Industrias de Hierro y Acero son las que toman más cuidado en cuando a la contaminación que generan sus maquinarias muchas veces por obsolescencia de las mismas, que perjudica a su personal y a la ciudad. Ya que para la fabricación de productos primarios de metal ferroso a partir de minerales o escorias de hierro granulado, en polvo, en forma de arrabio, bloques, grumos o líquidos se debe tomar en cuenta la generación de residuos, la cual está directamente relacionada con el tipo de material usado (hierro fundido, acero, bronce o aluminio) así como de la tecnología empleada.



Los residuos de las operaciones de fundición en arena son inherentemente mayores que los de operaciones con moldes permanentes o matrices.

Por estas razones es la importancia de establecer legislación que efectivamente controlen las emisiones industriales contaminantes del ambiente. Las Normas ISO 14000 proveen la implantación o la planificación para establecer el monitoreo y mejora del Sistema de Gerencia Ambiental, Environmental Management System, EMS.

En la Industria de Fundición, los procesos más contaminantes son los de fusión del metal o de las aleaciones; de allí que sea importante hacer el mayor énfasis en mantener un estricto control del proceso .Los demás procesos de la fundición donde no hay fusión de metales generan contaminación por partículas, particulate pollution.

La prevención de la contaminación, sin nuevos sistemas de captación de emisiones, es hoy la mejor manera de evitar la contaminación que producen las fábricas

## **4. HABILIDADES GERENCIALES**

### **4.1. ROL DE UN GERENTE**

La creación de riqueza en una sociedad u organización está dinamizada por un motor muy fundamental que es el capital humano.

Una definición operacional de capital humano es la siguiente: *competencias por compromiso*. Es decir, capital humano es gente preparada y motivada la combinación de energía intelectual y emocional que se necesita para llevar a cabo cualquier emprendimiento relevante. La fórmula significa que se necesitan ambas energías a la vez. Mucha inteligencia racional y poco entusiasmo se traduce en poco capital humano.

El rol del gerente es generar y dirigir el capital humano para crear valor económico y social.

El trabajo del gerente consiste fundamentalmente en cuatro cosas:

- 1) Interpreta el entorno y fija el rumbo de la organización.
- 2) Compromete a las personas de la organización con la visión, consigue la adhesión de todas las partes interesadas para convertirla en realidad.

- 3) Crea capacidades técnicas y organizacionales para crear valor para clientes, empleados, accionistas y la comunidad;
- 4) Inspira confianza y credibilidad

*Fijar el rumbo.* Los buenos jefes son aquéllos que han establecido con claridad la misión del equipo de trabajo, tienen un plan para cumplirla y esperan una contribución específica de cada colaborador para lograr el resultado.

*Conseguir la adhesión.* Por definición, un gerente es una persona que obtiene resultados a través de otras personas -la organización o su equipo de trabajo. Puede contribuir individualmente a los resultados, pero éstos dependen mayormente del trabajo del equipo. Por eso la segunda tarea fundamental del gerente es mover a los miembros del equipo a hacer lo que hay que hacer. Esto es, motivarlos, comprometerlos con la misión.

Las personas abrazan con entusiasmo una tarea y están dispuestas a hacer un esfuerzo extraordinario para llevarla a cabo, si tal tarea representa un desafío, si el esfuerzo requerido conduce a un resultado significativo y si éste produce consecuencias valiosas para ellas. Los buenos gerentes motivan a su equipo, generan energía emocional, cuando logran, mediante el diseño del trabajo, hacer que éste satisfaga los deseos particulares de cada uno de sus miembros. Hay motivaciones a considerar como mejores horarios, mayor libertad para realizar el trabajo, ascensos entre otros.

*Desarrollar.* Todas las personas experimentan en algún momento la necesidad de progreso y autorrealización y están dispuestas a permanecer en una organización y dar lo mejor de sí, si ésta ofrece oportunidades de desarrollo profesional y personal. Por eso la otra tarea fundamental del gerente es desarrollar a cada miembro del equipo. No es posible generar la energía intelectual y emocional que requiere todo emprendimiento exitoso sin gerentes orientados a crear un mejor futuro para su gente. Los buenos gerentes dedican gran parte de su tiempo a preparar la nueva generación de gerentes.

Se preguntan constantemente ¿quién está preparado para sustituirme? Y siempre ayudan a cada miembro del equipo a cultivar las competencias necesarias para lograr un desempeño superior.

*Crear capacidades para la ejecución.* Los ejecutivos eficaces no solo comprometen a la gente de la organización con su visión y misión, también desarrollan procesos, prácticas y actividades que crean valor superior para todas las partes interesadas. En verdad, movilizan al equipo para crear las *competencias medulares* y *capacidades organizacionales* necesarias para crear y preservar la competitividad de la firma. Una *competencia medular* es un *saber-hacer* técnico poseído por la organización que le proporciona una ventaja competitiva.

La competencia medular es la raíz de un beneficio clave esperado por el cliente. Por ejemplo, en Federal Express, un beneficio clave es la entrega a tiempo y la competencia medular es la administración de la logística.<sup>20</sup>

#### **4.1.1. Niveles Gerenciales**

##### **4.1.1.1. Niveles gerenciales en la Pymes.**

Con independencia de los niveles formales que aparecen a la vista y el nombre con los cuales se denominan y piramidán los puestos de la empresa (jefes, supervisores, coordinadores, gerentes, directores, etc.); lo importante es determinar el nivel de complejidad contenido en las tareas que se desempeñan en cada puesto como así también, cuál es el nivel de complejidad que posee el conjunto. Este último sería, precisamente, el nivel que correspondería a la Pyme.

Contexto, organización, estructura, puesto, rol y demandas no resueltas se sintetizan sobre el empresario planteando una tensión que solo su conveniente elaboración permitirá convertir a la misma en palanca facilitadora del desarrollo. Esta tensión, particularmente importante en las transiciones empresarias, se desplaza al interior del puesto y de la persona del empresario constituyendo de esta manera un problema de

---

<sup>20</sup> ENRIQUE BALIÑO Y JULIO MARTÍNEZ ITTE, [www.xn-consultores.com/es/.../28-elroldelgerente-website.pdf](http://www.xn-consultores.com/es/.../28-elroldelgerente-website.pdf), *Rol Del Gerente*

características muy particulares. La interiorización en el contenido del puesto y en la persona del empresario de estas tensiones, podríamos pensarlas como un proceso que, por no estar suficientemente elaborado e irrumpir inesperadamente, resume y condensa aspectos que son: a) coyunturales entre el contexto y la empresa; b) transicionales entre la estructura del conjunto de la organización y el contenido de cada uno de sus puestos, en particular los del emergente nivel gerencial y c) sintetizados tanto en el puesto de máxima autoridad de la Pyme como en la persona del empresario.

*CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PYME SEGÚN LA "TEORÍA DE LOS NIVELES", STRATIFIED SYSTEMS THEORY (SST).*

El *nivel uno* corresponde al campo perceptual concreto. Supone el contacto directo con el objeto de trabajo. El horizonte temporal llega hasta tres meses.

El *nivel dos* se refiere al ámbito imaginativo concreto. Implica admitir un grado mayor de complejidad y cierta intermediación a través de los subordinados, con el objeto de trabajo. El horizonte temporal abarca de tres meses a un año.

El *nivel tres* es el de la exploración conceptual. Corresponde a una actividad mental exploratoria de alcanzar y reconstituir el campo a partir de cada una de sus partes y de sus relaciones emergentes. Requiere realizar extrapolaciones de experiencias previas y elaborar objetivos en un campo que no puede abarcarse totalmente. El horizonte temporal alcanza lapsos comprendidos entre uno y dos años.

El *nivel cuatro* es el del modelamiento abstracto. Corresponde a la aparición de la innovación genuina. Exige establecer distancia con la realidad sin perder contacto psicológico con ella. Implica admitir que ni el resultado esperado ni el proyecto pueden ser definidos concreta y absolutamente de antemano. El objeto de trabajo es puramente abstracto. El horizonte temporal abarca de dos a cinco años.

El *nivel cinco* corresponde al procesamiento de sistemas totales abiertos. Implica operar teorías intuitivas y sabidurías construidas a partir de la conceptualización de la experiencia. El horizonte temporal supera los cinco años. Si bien han sido definidos ocho niveles de abstracción pensamos que, para la comprensión del nivel de complejidad de las organizaciones Pymes, los cinco niveles señalados son ampliamente suficientes. Estos niveles de abstracción son susceptibles de ser desagregados o entendidos tanto, en niveles de complejidad en la organización del trabajo por un lado, como en niveles de poder cognitivo individual por el otro.

Los niveles de complejidad en la organización del trabajo serán los elementos implícitos en las tareas, cuyo conjunto ordenado da origen a los puestos.

Los niveles de poder cognitivo individual son las capacidades que disponen las personas que permiten atender los requerimientos de tareas de los puestos. Las organizaciones, como ámbito donde confluyen los requerimientos de complejas tareas para atender a la producción de productos y/o servicios y las habilidades de los hombres para desarrollar dichas tareas; serían así entendidas como creaciones del ingenio humano que pretenden conjugar, compatibilizar, contener y correlacionar dichos elementos de la manera más económica posible para cada etapa del desarrollo de cada elemento interviniente y para cada estado emergente del conjunto por ellos formados. La organización sería así un elemento dinámico, distinto de las operaciones que son requeridas para dar respuesta al mercado, diferente de las habilidades y capacidades que posee el personal que desempeña dichas tareas, que integra ambos elementos, entre otros<sup>21</sup>, conformando un dispositivo cultural planeado, en alto nivel de conciencia, destinado a atender y resolver los requerimientos planteados en un horizonte temporal determinado con las habilidades,

---

<sup>21</sup> PENNA, ATILIO A. "*Relevamiento del clima organizacional de empresas*" Boletín mensual de novedades jurídicas, económicas y empresarias. No 3 y 4. Editores Libro Dar Servicios. 1991.



capacidades y recursos existentes<sup>22</sup>. La organización Pyme presenta la particularidad de resumir en la persona y en el puesto del empresario, un conjunto de requerimientos propios de tareas que en otras organizaciones son distribuidos entre varios puestos, de niveles y funcionalidades muy diferentes. La Pyme sería aquella empresa que, observando su organización, presentaría niveles de complejidad comprendidos entre el nivel 2 y los niveles 4-5 según la conceptualización antes desarrollada.<sup>23</sup>

**4.1.1.2. Niveles gerenciales del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos, con los subsectores: fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, tallado y acabado de la piedra y fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.; y del sector de fabricación de metales comunes, subsector industrias de acero y hierro**

Los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores de nivel inferior se encuentran altamente implicados

---

<sup>22</sup> ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART, SIMARD "*Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*". Serie empresarial. Fondo Editorial Legis. 1992.

<sup>23</sup> ©ALDO SCHLEMENSON Y ATILIO PENNA 2008, [www.atilopenna.com](http://www.atilopenna.com), Page 6  
[http://www.atilopennaarch.com/archivos/hab\\_req.pdf](http://www.atilopennaarch.com/archivos/hab_req.pdf)

en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación que la alta dirección.

Los administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior.

El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización.

Típicamente, los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado.

La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>ARMASRONALDFERNÁNDEZEDUARDO,<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>, Ciudad Bolívar, 21 de Abril de 2006

## **4.1.2. Funciones del Gerente General**

### **4.1.2.1. Funciones del Gerente General de la PYME**

1. Tener claro su propio trabajo, y el contexto amplio en el que deben desarrollarlo. Esto les permite asignar adecuadamente tareas a sus subordinados.
  2. Desarrollar un plan para alcanzar sus objetivos.
  3. Asignar tareas a sus subordinados, teniendo en cuenta sus capacidades, dándoles límites para su desempeño, y especificando los parámetros necesarios: qué tienen que hacer, para cuando, en qué marco de políticas, procedimientos, etc., y qué recursos podrán emplear.
  4. Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas.
  5. Entrenar y ayudar a desarrollar a sus subordinados.
  6. Evaluar la efectividad de cada uno de sus subordinados.
-

7. Realizar las acciones de soporte como seleccionar a sus colaboradores, entrenarlos, y premiarlos o sancionarlos en los casos pertinentes.

8. Hacerse responsables de su propia tarea, y de la de sus subordinados, ante sus superiores.<sup>25</sup>

El proceso administrativo consiste en Planeación, Organización Dirección y Control. Es decir, el gerente debe de tener una visión de lo que quiere y como lo va a obtener. Es importante tener un plan alternativo por si el primer plan no funciona.

La Organización consiste en asignar tareas a cada persona, la responsabilidad de cada quien y el organigrama de la empresa (PYME) es decir quién es jefe de cada quien. Dirección, es ponerse objetivos a corto, mediano y largo plazo, y finalmente, el Control, consiste en la evaluación de lo anterior para ver si se cumplieron los objetivos<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> ALBERTO ROJAS, [http://www.forodeseguridad.com/artic/admin2/adm\\_5211.htm](http://www.forodeseguridad.com/artic/admin2/adm_5211.htm), **Funciones de Gerencia**

<sup>26</sup> ADAL VARAS, <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070310214600AAY5Eff> **Respuestas**

**4.1.2.2. Funciones del gerente general del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos, con los subsectores: fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, tallado y acabado de la piedra y fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.; y del sector de fabricación de metales comunes, subsector industrias de acero y hierro**

Esencialmente cumple las funciones anteriormente nombradas, adicionalmente el Gerente de este tipo en particular de Pymes por lo general se encarga de cerrar los negocios con los clientes, para ello tiende a movilizarse la mayor parte del tiempo, en algunos casos hasta fuera del país con el fin de conseguir nuevos contactos para tener oportunidades de nuevos negocios.

**4.1.3. Los Gerentes Funcionales**

**4.1.3.1. Los Gerentes Funcionales de las Pymes**

Nadie puede hacer su trabajo adecuadamente si no tiene en claro cuál es ese trabajo. El encargado de clarificar cual es el trabajo de una persona es su jefe, y esta responsabilidad es indelegable. Cuando el jefe no explica adecuadamente el marco de las tareas o no las asigna del modo adecuado, el subordinado suele terminar haciendo lo que

mejor puede o quiere. Y la efectividad de la organización se resiente significativamente.

La asignación de tareas es otra capacidad básica del Gerente Funcional. Debe ser capaz de asignar claramente tareas a sus subordinados definiendo qué hay que hacer, para cuándo, cómo, con qué recursos y dentro de qué límites. Los subordinados no pueden hacer algo distinto a lo asignado, a menos que lo discuta previamente con él por algún motivo razonable.

Los Gerentes Funcionales pueden discutir la asignación de tareas con sus subordinados, y todos lo hacemos cotidianamente, especialmente para dar el contexto de la tarea y para asegurarnos que la tarea esté al alcance de las capacidades del colaborador o ayude a desarrollarlas.

Pero cuando un superior ha asignado una tarea a un subordinado y éste la ha aceptado, la responsabilidad del subordinado es hacerse responsable de cumplirla en el tiempo, forma y dentro de los límites especificados por su supervisor.

El Gerente Funcional debe controlar adecuadamente las tareas asignadas. Para esto se requiere información confiable que le permita ver cómo van las cosas, y corregir sobre la marcha los errores si fuera necesario.

En el trabajo cotidiano, frecuentemente se tiene que hacer ajustes de muchos tipos: establecer modificaciones a la tarea, asignar más o menos recursos, ajustar los tiempos, etcétera.

Los mecanismos de control también sirven para que los subordinados estén al tanto de lo que está pasando. Para esto, se requiere una comunicación amplia y honesta en los dos sentidos.

En muchas organizaciones los problemas de comunicación interfuncional son cotidianos. La experiencia diaria muestra ejemplos de comunicación superior - subordinado infrecuente, estrechas, parcializadas e incluso deshonestas, lo que resiente de modo extraordinario la posibilidad de control efectivo de las tareas asignadas.

**4.1.3.2. Los Gerentes Funcionales del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos, con los subsectores: fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, tallado y acabado de la piedra y fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.; y del sector de fabricación de metales comunes, subsector industrias de acero y hierro.**

El concepto de planeamiento es simple: un plan es la forma en que una persona cree que se puede alcanzar un objetivo. A partir de la misión

de la organización y de la función, de los objetivos generales del área y de los recursos disponibles, el supervisor establece cómo pretende alcanzar esos objetivos, y asigna recursos y responsabilidades. Para esto se requiere tener en cuenta las capacidades de los subordinados.

La tarea de planificación no puede ser delegada a los subordinados. La planificación es una tarea individual del supervisor, que luego deberá hacerse responsable de ella ante su propio jefe.

Cuando se evalúa la efectividad del trabajo gerencial, en principio se analizan los puntos mencionados más arriba: para qué existe el puesto, cuáles son sus principales responsabilidades y cuáles son los principales desafíos actuales para la posición.

Luego se analizan tres aspectos esenciales del rol:

- la calidad del proceso gerencial,
- la calidad de la asignación de tareas, y
- la forma en que se lleva a cabo el desarrollo de los subordinados.

En conjunto, esta evaluación permite ver si los gerentes funcionales de la organización comprenden claramente cuál es su trabajo, si las tareas gerenciales son llevadas a cabo adecuadamente, y si hay impedimentos importantes para que la organización obtenga resultados de calidad.



Cuando el desempeño de los jefes y gerentes continúa dejando disconformes a los directivos, un análisis de procesos gerenciales será la herramienta adecuada para que los directivos de la organización comprendan qué está fallando, y puedan generar alternativas para mejorar la efectividad y la productividad de la organización.

## **4.2. HABILIDADES GERENCIALES**

### **4.2.1. Diferentes enfoques sobre Habilidades Gerenciales**

- Robert Katz, 1986

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades. Robert Katz (1986, pp. 43-54), en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades.

*Habilidad técnica:* conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

*Habilidad humanística* (sensibilidad): capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes,

autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), empatía y habilidades para la comunicación.

*Habilidad conceptual:* capacidad para entender la organización como un todo (en términos de sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Katz determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores), y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo.

La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados. Este planteamiento sugiere que para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> DANIEL ROMERO PERNALETE. “*El oficio del Gerente*” <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eloficio.htm> Katz, R. (1986). El arte de un administrador efectivo . Clásicos Harvard de la Administración, Vol. V (pp. 43-54). Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda.

- Henry Mintzberg, 1989

Henry Mintzberg, a finales de la década de los 60, intentó demostrar que esa visión no era muy cierta ni muy útil. Este investigador hizo evidente que los gerentes trabajan sin tregua, en actividades breves, discontinuamente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva. Realizan, además, actividades rutinarias, buscan información por medios no formales y, muy frecuentemente, apelan a su buen juicio o a su intuición en la toma de decisiones.

Para Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige. Así, Mintzberg (1986, pp. 55-67), estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

*Roles interpersonales*, asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

Figura ceremonial: como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.

Líder motivador: como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.

Enlace: como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando.

*Roles informativos*, relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales.

Diseminador: comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.

Vocero: envía información a personas ajenas a su organización o unidad.

*Roles decisorios*, vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas:

Emprendedor: genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.

Distribuidor de recursos: asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y

con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.

Negociador: atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.<sup>28</sup>

- Brent B. Allred, Charles C. Snow y Raymon E. Miles, 1996

Allred, Snow y Miles (1996) consideran que los administradores requerirán contar con competencias en un tipo de liderazgo colaborativo sustentado en el trabajo de equipo. De acuerdo con dichos autores, la habilidad para relacionarse, establecer vínculos fraternales y otras competencias colaborativas, serán críticas para llevar a cabo una administración efectiva.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> MINTZBERG, H. (1986). La alta dirección: mitos y realidades. Clásicos Harvard de la Administración, Vol. IV (pp. 55-67). Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda.

<sup>29</sup> ALLRED, B.B., SNOW, C. Y MILES, R. (1996). Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century. Academy of Management Executive, 10(4), 17-27. [http://goliath.ecnext.com/coms2/gi\\_0199-11275304/Competencias-directivas-en-escenarios-globales.html](http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-11275304/Competencias-directivas-en-escenarios-globales.html)

- Edgar H. Schein, 1978

Propone entender la organización en base al desarrollo de los que denomina la cultura organizacional, la misma que es importante desarrollar. Así como los ejércitos durante una confrontación en la guerra sacrifican soldados con roles de abanderados o músicos, las organizaciones también deben dedicar recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales. Para esto plantea entender las habilidades categorizadas en cuatro áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

De acuerdo con Schein, los ejecutivos requieren del dominio de estas habilidades para poder analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con otros actores internos y externos de la organización.

- Hall, 1996

Presenta a las habilidades gerenciales como las que se describen como el conjunto de estrategias que una persona usa para influenciarse a sí misma, tales como la capacidad de trabajar en función de metas autoimpuestas, la administración del tiempo dedicado a diferentes actividades, el automonitoreo o auto-observación y el autocontrol o la capacidad de posponer gratificaciones inmediatas por un bien superior. Estas habilidades de autoadministración tienen una relación directa con algunas habilidades interpersonales y emocionales.

Por ejemplo, la expresión de emociones en forma consistente con el contexto social en que éstas surgen muchas veces requiere que la persona sea capaz de auto-controlar sus respuestas emocionales más espontáneas.

- Sims y Lorenzi, 1992

Promueven en conocido “superliderazgo” en el cual resaltan las siguientes características:

- ❖ Modelo: auto-líder para los colaboradores
  - ❖ Promueve que los colaboradores establezcan metas
  - ❖ Favorece los pensamientos favorables al auto-liderazgo
  - ❖ Aplica refuerzos al auto-liderazgo
  - ❖ Auto-dirección, uno debe ser líder de sí mismo
  - ❖ Considera errores una oportunidad de aprendizaje
  - ❖ Promueve los grupos auto dirigidos
  - ❖ Facilita una cultura favorable al auto-liderazgo
- Kouzes y Posner, 1990

En su libro “The Leadership Challenge”, Kouzes y Posner (1990) afirman que esta necesidad básica de tener el conocimiento de la materia, de lo que va a hacer y las habilidades en x campo, hoy en día son las herramientas más importantes que tiene un Gerente

Cuanto más sepa sobre algo, más fácil es acercarse a él con seguridad. Por lo tanto, usted debe tratar de aprender tanto como sea posible sobre las fuerzas que afectan a la organización, ya sean políticos, económico, social, moral y artístico. (p. 299).

El objetivo de la habilidad de diagnóstico es el de informar y permitir la acción.

- Drucker, 1954

Peter Drucker ha sido un precursor en estudios sobre administración y liderazgo en los últimos treinta años. Ha escrito de manera convincente sobre las ramificaciones de la cambiante economía, en especial, sobre el desplazamiento hacia la economía del conocimiento impulsado por la tecnología. Destaca las implicaciones humanas de este cambio. Cómo prosperan los trabajadores en este ambiente. Destrezas que en un tiempo fueron críticas únicamente para los altos ejecutivos han pasado a ser indispensables para todos. Ya nadie puede triunfar, ni siquiera sobrevivir, con sólo seguir órdenes. El empleado es cada día más dueño de sí mismo y toma las decisiones de manera autónoma. Con el paso acelerado del cambio, las funciones y las tareas evolucionan constantemente, de modo que es necesario formar nuevos juicios y aprender por el camino.



- Raineri y Fuchs, 1995

En otro estudio realizado por Raineri y Fuchs (1995) es posible identificar las habilidades y destrezas necesarias que debe tener todo administrador eficaz para poder manejar y liderar adecuadamente a su personal. Entre ellas se destacan:

- 1) Estructuración del trabajo, las cuales se refieren a la capacidad de los jefes para estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados.
- 2) Compromiso, los directivos deben ser capaces de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.
- 3) Adiestramiento, se destaca la necesidad de que los supervisores enseñen y orienten a sus subordinados en la ejecución del trabajo diario.
- 4) Reorientación de desempeño inadecuado, los supervisores eficientes deben ser capaces de identificar un trabajo efectuado en forma ineficiente y de reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño.
- 5) Reconocimiento social, los administradores deben demostrar aprecio y reconocimiento verbal por una actividad bien realizada.
- 6) Manejo de conflicto, cualidad indispensable en toda gestión efectiva.
- 6) Comunicación interpersonal, se refiere a las habilidades del administrador para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.

7) Equipos de trabajo, mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente<sup>30</sup>

- Barnard, 1983

Chester Barnard, en su obra clásica *Las funciones del Ejecutivo*, considera que la comunicación es el ingrediente esencial de la Organización. Su premisa básica es la siguiente: “una organización comienza a existir cuando existen personas capaces de comunicarse unas con otras, que están dispuestas a contribuir con acción, para lograr un propósito común. Por lo tanto, los elementos de una organización son: comunicación, disposición de servir y el propósito común.”<sup>31</sup>

Barnard, identifica a la comunicación como una habilidad ejecutiva importante en la gestión de una empresa y, señala que el rol primario del gerente, es ser un comunicador. El gerente debe utilizar la comunicación para facilitar la cooperación entre los miembros que representen a todos los niveles y a las divisiones de la Organización.

---

<sup>30</sup> RAINERI, A Y C.FUCHS. 1995. Habilidades De Dirección De Personal Como Un Determinante De La Calidad En El Servicio Interno. Santiago. *Estudios De Administración 2* (Otoño): 5-7

<sup>31</sup> BARNARD, CHESTER. *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938 p82.

- Schneider B. y Bowen E., 1993

En su estudio refieren a la capacidad de los jefes para estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados

Encontraron una alta correlación entre las habilidades de planificación y organización del trabajo de los ejecutivos de una empresa y la percepción, por parte de los clientes externos, de la calidad de los servicios prestados.

Entre los aspectos psicologicos estudiados, se consideró, un indicador general de habilidades de supervision de personal de las jefaturas de esa organización. Este indicador de “Supervision“ y la calidad del servicio ofrecida por las unidades a las cuales pertenecian los supervisores se correlacionaron positivamente. Sin embargo, el estudio de Schneider y Bowen no desarrolló con mayor detención un análisis sobre cuales aspectos de las habilidades de direccion de personal son los que tienen una mayor incidencia en la calidad del servicio.

- Otros

Bateman y Snell (1999) desarrollan un modelo similar al establecer que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial.

También argumentan que las habilidades son capacidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cuando los gerentes disponen las funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño.

#### **4.2.2. Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional**

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer habilidades y conocer a fondo de que tratan.

Las habilidades gerenciales tienen injerencia en el manejo de la empresa. Tanto individualmente como en conjunto son muy importantes.

La empresa u organización está compuesta por varios elementos de las cuales destaca la fuerza laboral que viene dada por los empleados, razón por la cual el gerente debe tener habilidades para que su mensaje sea asimilado correctamente por el personal. Si el mensaje es acogido y el personal se siente motivado, alentado a seguir por el camino que el gerente a trazado para la empresa, él empleado mejora su rendimiento, así como también si la gerencia aplica sus habilidades interpersonales, se nota que el empleado siente que puede expresar lo que siente, que es importante, tener una comunicación de 2 vías, lo cual hasta puede ser beneficioso para el crecimiento de la empresa, ya que los empleados llegan a aportar con sus ideas y conocimientos para mejorar

en departamentos, procedimientos y hasta creación de nuevas políticas procurando la satisfacción de todos los que componen el lugar de trabajo.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.<sup>32</sup>

#### **4.2.3. Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales**

Para evaluar las habilidades gerenciales es importante tener en cuenta que existen diversos métodos y modelos que se ajustan de acuerdo a las necesidades del sector y de la empresa. Así tenemos que para los cargos gerenciales se pone en consideración de los aspirantes un esquema que tiene como objetivo destacar las aptitudes que le permitirán desempeñarse en dicho puesto, y la respuesta que da a problemas que deriven de su toma de decisiones.

##### **Modelo de la evaluación del desempeño**

El enfoque está en descubrir lo productivo que es un empleado y si puede desempeñarse con la misma eficacia o más en el futuro.

Sirve para tomar decisiones de ascenso, promociones, aumento de sueldos, despidos.

---

<sup>32</sup> LIC AUGUSTO PORTILLA, <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html>, *Habilidades Gerenciales*

Se utilizan formatos de evaluación y archivos personales, estudiados a fondo conocidos como Evaluación 360°.

Los estudios demuestran que cada vez que hay un caso exitoso, tiene detrás un gerente preocupado principalmente por la gente, asegurándose de que a los niveles más bajos haya otros gerentes, que se preocupen también por la gente.

Características del gerente exitoso:

- Enfatiza en las políticas y procedimientos
- Favorece el desarrollo personal
- Alienta la participación en la planificación
- Promueve las iniciativas personales
- Favorece nuevas ideas e innovaciones
- Ofrece incentivos económicos prácticos
- Alienta el pensamiento no estructurado
- Favorece el debate interno
- Mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate
- Promueve el compromiso con el trabajo y con la empresa<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> VALIETTI PÉREZ BENGOCHEA, [http://www.degerencia.com/articulo/habilidades\\_gerenciales\\_y\\_desempeno\\_empresarial](http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_y_desempeno_empresarial) 20/08/2008, **Desempeño Empresarial**

#### **4.2.4. Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences)**

Se refiere a la noción de habilidades clave o competencias esenciales actuando autónomamente en ambientes de trabajo, conociendo las diferentes estructuras de las organizaciones así como también del mercado laboral.<sup>34</sup>

A estas competencias se las relacionan con un desempeño exitoso en el Mercado Laboral. Se refieren a la idea de competencias clave o competencias centrales, que comprenden tener conocimiento, habilidades, destrezas acerca de las estructuras de las organizaciones y mercados laborales y actuando autónomamente en ambientes de trabajo.<sup>35</sup>

#### **4.2.5. Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores**

Los individuos que no han sido “entrenados como gerentes” se encuentran a menudo en puestos de gerencia (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994).

Los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra

---

<sup>34</sup> BMBF, [http://www.bmbf.de/pub/VET-LSA\\_General\\_Concept\\_version\\_280709.pdf](http://www.bmbf.de/pub/VET-LSA_General_Concept_version_280709.pdf), *Definitions*

<sup>35</sup> MARKET, [http://www.ratswd.de/download/RatSWD\\_WP\\_2009/RatSWD\\_WP\\_95.pdf](http://www.ratswd.de/download/RatSWD_WP_2009/RatSWD_WP_95.pdf), *Essay*

estos valiosos resultados, la gente que esta bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.

El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado (Bonache y Cabrera, 2002).

Según Crosby (1991) un gerente debe ser: (a) un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información; (b) ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás; (c) siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso; (d) decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder; (e) enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás; (f) fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe; (g) sensato: al convertirse en



gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización; (h) modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido; (i) apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y; (j) agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.<sup>36</sup>

#### **4.3. HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN**

##### **4.3.1. Quién es Edgar H. Schein**

Se puede decir con certeza que si alguien ha tenido un profundo y duradero impacto en lo que se relaciona con los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, esa persona es Edgar Schein.

Pocos han sentado los pilares fundamentales de la profesión de Desarrollo Organizacional, con la calidad en que lo ha hecho este excelente autor (Eric Gaynor Butterfield, Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina – Año 1999).

---

<sup>36</sup> EUMED, <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>, *Habilidades -Gerenciales*  
 BONACHE, J., CABRERA, A. (2002). *Dirección Estratégica de Personas*. España: Financial TimesPrentice Hall  
 Crosby, P. (1991). *Liderazgo*. España: McGraw Hill.

Edgar Schein se graduó como psicólogo social y ha sido Profesor en el MIT. Es un investigador curioso, quien trabajó de cerca con Douglas Mc Gregor lo que le ha dado oportunidades de familiarizarse con los procesos de transición y cambio organizacional dentro de las empresas. Como consultor tradujo sus experiencias y vivencias en diversos escritos que sobresalen por su calidad, nitidez, simpleza y practicidad.

Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Como otros distinguidos autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresarial respecto de las personas que manejan.

Los supuestos e hipótesis básicas a través de un análisis histórico sugieren que las organizaciones se han basado en una de éstas tres opciones:

El “Modelo racional – económico” que se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros. Este enfoque es particularmente útil cuando se opera bajo el modelo de administración científica de Frederick Taylor, los sindicatos no tenían el poder que tienen en la actualidad, y las personas comienzan a privilegiar la calidad de vida incluso a veces por encima de lo que ganan y se lleva a sus casas. Como resultado de la mayor complejidad

en las tareas, el mayor experiencia en el desempeño, y las turbulencias del mercado externo que dificultan la división de las tareas en varias sub-tareas, esta opción pierde vigencia en el mundo actual, especialmente en los países con mayores ingresos per cápita en el mundo.

El “Modelo Social” que surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo como se ha mostrado en el experimento de Elton Mayo (trabajo de investigación en Hawthorne) y también en trabajos posteriores de Rensis Likert y Mc Gregor.

El “Modelo de auto-realización” que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos.

La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades “rutiniza todo lo que es posible rutinizar” (Eric Gaynor Butterfield: Congreso de Desarrollo Organizacional en la Argentina, 1997). Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto. Encontramos dentro de este modelo de auto-realización a exponentes de primera línea expertos en cambio y desarrollo organizacional,

como ser, Douglas Mc Gregory con su Teoría “Y”, a Frederick Herzberg con su “enriquecimiento del trabajo” y también al Modelo II de Chris Argyris (aprendizaje organizacional).

Para Edgar Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están o no suficientemente motivadas. La mirada desde adentro de cada una de las personas no responde necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones, bajo todas las situaciones. Puede ser que el modelo racional económico sea útil en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos y que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio. Y es probable que tengamos que tener en cuenta el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones. Teniendo en cuenta todas estas complejas relaciones, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, entre otros, Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el “Modelo Complejo”<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> THE ORGANIZATION DEVELOPMENT INSTITUTE INTERNATIONAL, LATINAMERICA, <http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>, *Autores y Consultores Claves Comportamiento y Desarrollo Organizacional*

Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que el mismo denomina como el “contrato psicológico” y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente. Schein sugiere que muchos de los conflictos que salen a luz como por ejemplo las huelgas en los cuales los reclamos por lo general tienen que ver con aspectos y variables económicos, se originan por violaciones al “contrato psicológico” no-escrito.

Una de las funciones que debe manejar con maestría tanto los directores como los gerentes, tiene que ver con sus habilidades para diagnosticar. Edgar Schein es famoso por desarrollar una particular forma de desarrollar sus trabajos de consultoría al que denomina consultoría de procesos y se diferencia de otras dos prácticas habituales: el modelo de compra donde el consultor acude a “un libro en un estante” para acudir a una mejor práctica y el modelo del “médico-paciente” donde alguien por sí solo sabe cuál es el problema y puede prescribir una única solución. En el Congreso de Desarrollo Organizacional realizado en la Argentina durante el año 1999, Eric Gaynor Butterfield expuso un modelo donde integra la consultoría de procesos con la transferencia de prácticas y teorías al empresario.

Otro aspecto muy importante y que maneja genialmente Edgar Schein, es la variable tiempo. Schein sugiere que la dinámica prevaleciente en las carreras de

los miembros organizacionales es un componente muy importante y la denomina “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto. Y alerta además sobre la importancia de “puntos clave en la transición”. La transición de un trabajo con experiencia profesional a uno de carácter gerencial requiere habilidades, competencias y destrezas nuevas, y otro punto clave en la transición tiene que ver con los desplazamientos hacia arriba o laterales.

De acuerdo con Edgar Schein hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como “ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa. Schein cita el caso de un joven graduado que haciendo uso del ancla de competencia gerencial renunció a su empresa a pesar de que sus superiores estaban contentos con su performance; esto se debió a que el mismo graduado consideraba que solamente trabajaba en realidad unas dos horas al día!

En el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield titulado “Suicidio Profesional o Asesinato organizacional” se hace referencia al dilema que vive el participante organizacional cuando lo que “tiene en la cabeza” no llega a coincidir con lo que sucede en el día a día dentro de la empresa (en muchas grandes corporaciones los jóvenes profesionales tienen en su cabeza que

pueden llegar a ser presidentes de la corporación, algo a lo que acceden muy pocos; la gran mayoría ni siquiera permanece más de 3 años después de su ingreso a la organización).

La importancia de desarrollar una cultura organizacional. Así como los ejércitos durante una confrontación en la guerra sacrifican soldados con roles de abanderados o músicos, las organizaciones también deben dedicar recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales. Y uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. Edgar Schein cita diversos casos donde el manejo inapropiado del cambio cultural llevó al fracaso a una fusión entre dos empresas (una fábrica de productos alimenticios con una cadena de restaurants de comida rápida).

La mayor parte de las organizaciones a través de sus directivos y gerentes encuentran explicaciones después que las desgracias suceden (se parecen en gran medida a los economistas que siempre encuentran una explicación inmediata a cualquier hecho). Solamente llegan a “reconocerse” - en sus propias características, reales fortalezas y debilidades – cuando se encuentran en dificultades, y muchas veces solamente cuando ha pasado mucho tiempo después de que han vivido las dificultades.

#### 4.3.2. Aportes a lo largo del tiempo

- “*Organizational psychology*”. Prentice-Hall. (1980)
- “The wall of misunderstanding on the first job. *Journal of College Placement*”. February – March (1967)
- “Training in industry: education or indoctrination. *Industrial medicine and surgery*” volume 33 (1964).
- “*Totalitarianization*” *lavado de cerebro y en la sociedad moderna* (1959)
- “*La persuasión coercitiva*”: *Un análisis socio-psicológico del "lavado de cerebro" de los Estados Americanos prisioneros civiles por los comunistas chinos* (1961), WW Norton (editores)
- “*Psicología Organizacional*” (1980) ISBN 0-13-641332-3
- “*Cultura Organizacional y Liderazgo*” (1985) ISBN 1-55542-487-2
- *Proceso de consulta Revisited* (1999) ISBN 0-201-34596-X
- “Forces which undermine management development”. *California management review*, volume 5. (1963).



#### 4.3.3. Habilidades Propuestas:

Schein categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas:

- Habilidades Analíticas

Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades<sup>38</sup>

- Habilidades Emocionales

Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización

---

<sup>38</sup> ANDRÉS RAINERI BERNAIN <http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf> , *Habilidades*

- Habilidades de Motivación y Valores

Se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y de valores adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

- Habilidades Interpersonales

Se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo

Estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos ejecutivos, descritas por Schein (1978), son las habilidades que les permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos. La Figura 1 muestra un modelo que busca describir la relación entre las tareas y demandas propias de este tipo de cargos, las habilidades gerenciales descritas por Schein y los resultados esperados del ejercicio de estos cargos en un entorno como el actual. Este modelo no pretende

establecer relaciones lineales entre estos conjuntos de variables, si no más bien tendencias e influencias, buscando ilustrar cómo los cargos ejecutivos hoy requieren de la ejecución de una diversidad de tareas, para las cuales es necesario usar una variedad de habilidades y así poder satisfacer múltiples dimensiones de rendimiento. Al analizar esta figura se puede intuir que estas diferentes habilidades pueden ser más importantes para la solución de algunas tareas de los cargos gerenciales y menos importantes para otras.

Por ejemplo, las habilidades de motivación son esenciales para el desarrollo del compromiso con los cargos, carreras laborales y organizaciones en que se desempeñan los ejecutivos; las habilidades analíticas son indispensables para dominar nuevas tecnologías y para procesar información; las habilidades interpersonales permiten relacionarse con una diversidad de personas, especializaciones, prioridades, nacionalidades y culturas en forma armónica y las habilidades emocionales, tal como son descritas por Schein, permiten tener independencia emocional para desenvolverse con eficiencia y perseverancia en un entorno cambiante y de alta complejidad. *FIGURA1 ANEXO 1*

**5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS., Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO; CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA; FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS N.C.P Y TAMBIÉN DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES Y SU SUBSECTOR INDUSTRIAS DE HIERRO Y ACERO EN LAS PYMES DE QUITO**

## **5.1. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES**

### **5.1.1. Motivación y Valores**

#### *Asunción de Riesgos*

Trata acerca de la disposición de la persona encuestada para aceptar tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante. Así como alentar a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.

#### *Autoconfianza*

Es la seguridad que transmite a los demás, lo que evidencia para asumir situaciones complejas. Así como también, la capacidad para sostener sus puntos de vista con fundamento y criterio en situaciones fuera de su cotidianidad.

#### *Compromiso con la organización*

Trata acerca del involucramiento que se tiene con los objetivos y metas empresariales, además de establecer si las personas que ocupan cargos gerenciales retribuyen el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.

### Liderazgo

De acuerdo a las habilidades promulgadas por Schein es la cualidad que más se distingue. Busca distinguir si asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones, de ser necesario; y, si orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para la consecución de objetivos.

### Orientación a la supervisión y el control

Es dejar desarrollar a los trabajadores por si solos, sin necesidad de estar encima de ellos, esto favorece a la creatividad e innovación; esto se logra propiciando actividades de trabajo auto dirigido.

### Orientación al crecimiento personal

En las habilidades el valor del recurso humano es importante, así se busca opciones para estimular a las personas a desarrollar sus capacidades y si los gerentes no tratan de obstaculizar las oportunidades de crecimiento de su personal.

### *Orientación al éxito*

Un buen gerente es quien lo busca el éxito constantemente y trabaja fuerte para conseguirlo.

De esta manera se trata de resaltar si el gerente de este sector acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización, y, si busca superar constantemente estándares de excelencia con sus acciones.

### *Orientación al logro*

Si la empresa tiene claro su horizonte tiende a direccionar a sus miembros al éxito. Se revisa si se cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo. Así como, si los gerentes tratan de orientar su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.

### *Pensamiento estratégico*

La estrategia y las directrices vertidas por los gerentes dan la pauta para el crecimiento de la empresa. Se identifica la evaluación de escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización; del mismo modo si mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio

### Responsabilidad

Es un valor importante que se debe destacar al momento de considerar a los gerentes y su desenvolvimiento, donde se ve si demuestran una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado; y si se preocupan por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.

#### **5.1.2. Habilidades Analíticas**

### Aprendizaje continuo

Es importante destacar si valora el entorno en el que se desenvuelve y si lleva a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros, además de que si aprende rápidamente a partir de la experiencia.

### Autoevaluación

Es importante que la persona que ocupa cargos gerenciales sea reflexiva y examine en forma sistemática los resultados de la organización y los contraste con un modelo de excelencia para tomar acciones. Además debe tener la capacidad de analizar a profundidad los resultados de la organización e implementar cambios importantes orientados a trabajar con calidad.



*Capacidad de decisión*

Quiere decir que es capaz de considerar las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes; y que analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.

*Capacidad para obtener información relevante*

Trata acerca de si se tiene la facilidad de distinguir la información relevante de la menos importante para resolver problemas; así como, si identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la empresa.

*Configuración y abstracción de situaciones*

Busca identificar si el gerente, independientemente del tiempo que dispone, tiende a analizar cada situación como única; es decir, si considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.

*Creatividad e Ingenio*

Identifica si la persona cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales; y si, a su vez, introduce cambios que impacten positivamente en los resultados.

### *Evaluación de alternativas*

Es importante que cuando al gerente se le presenten inconvenientes tenga presente algunas alternativas a ser evaluadas de acuerdo al problema. Así es importante que sepa identificar problemas en situaciones complicadas y confusas, como también que organice las partes de un problema estableciendo las relaciones existentes y prioridades a dar.

### *Identificación de problemas*

Si tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas; y si del contexto, puede identificar las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la empresa.

### *Toma de decisiones*

Una decisión acertada viene dado por lo general por la experiencia, y es importante que sea: oportuna, clara y asimilable para quienes están afectados en la misma. Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos. Es importante establecer si la toma de decisiones es independiente de la opinión de otras personas.

### *Visión Prospectiva*

Es para gente que es visionaria que está preparada para el futuro, que detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización. Por esta razón pretende evitar estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.

### **5.1.3. Habilidades Interpersonales**

#### *Comunicación efectiva*

Trata de expresar que si tiene acogida en el receptor. Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos, así como, comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.

#### *Confianza con colaboradores*

Se tiene que la totalidad de gerentes eran de nacionalidad ecuatoriana, lo que explica que su carácter y su personalidad extrovertida, se propicia generar relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza; y busca crear un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.

### Confianza con compañeros

Es importante resaltar que el poder contar con los compañeros de trabajo favorece el ambiente de trabajo y en cierta medida ayuda a la consecución de objetivos. Para eso se busca que propicie relaciones de confianza con sus colegas; y establecer si comparte información valiosa con los mismos.

### Desarrollo de personas

Se trata de no ser egoístas con lo que a bien se tiene adquirido por conocimiento, y por lo tanto desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores con programas de incentivo, o cursos por ejemplo; o también generando redes de contactos para compartir la información y el conocimiento.

### Diagnostico de equipo

Muchas ocasiones el gerente tiene que transformarse en padre de cada uno de los miembros de la empresa y por lo tanto puede percibir situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores. De la misma manera también debe manejar con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.

### Facilitador

Un buen gerente debe procurar realizar actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores; además orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.

### Influencia e impacto con colaboradores

Para un gerente es clave que su mensaje llegue a sus empleados, y que estos a su vez, respondan positivamente a sus planteamientos; a pesar de que se puede encontrar con diferentes tipos de caracteres en una misma empresa, con talento, experiencia y una buena comunicación no le debe resultar difícil generar un cambio en sus colaboradores.

### Selección efectiva de colaboradores

Es importante identificar las características de todos los colaboradores para poder tomar decisiones estratégicas. Un buen gerente aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse; y al lograr esto puede también delegar su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.

### *Sentido de efectividad*

En este punto se analiza la capacidad del directivo para alinear a los colaboradores con los objetivos de la organización, de esta manera, haciendo un seguimiento de cada uno de los colaboradores se puede verificar el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.

### *Trabajo en equipo*

En toda unidad laboral el trabajo en equipo es un factor que impulsa el desarrollo de la producción reduciendo el margen de error en los procesos, sumando distintas capacidades. Para conseguir esto se busca que el gerente ofrezca directrices claras al equipo sobre los objetivos que persiguen. Además tendría que generar un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.

#### **5.1.4. Habilidades Emocionales**

##### *Adaptabilidad*

Para un gerente debe ser una cualidad que debe cultivar en sí mismo la flexibilidad, es decir no tener problema en aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas; y en menor medida no le debería incomodar afrontar situaciones desconocidas, pero esto va dado más por los años de experiencia.

##### *Adaptación al cambio*

En muchas ocasiones se presentan circunstancias que ameritan una reacción apropiada por parte de los gerentes, ya que sus colaboradores se fijan en la actitud que ellos toman; por esta razón lo ideal sería transmitir una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales; así como, aceptar y enfrentar con versatilidad las nuevas situaciones del entorno.

##### *Capacidad para despedir personas*

En este aspecto se debe manejar con prudencia y delicadeza, se debe cuidar de comunicar los despidos sin atentar a la dignidad personal; y en caso de manejar directamente los despidos, se debe tomar en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide, manteniendo la postura, sin que esto afecte su imagen como gerente.

### Empatía

Es el grado de afinidad que se tiene con otra persona. En cuanto al estudio en la habilidad emocional, va orientado a ver si es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente; y si siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.

### Humildad y sencillez

Son cualidades más personales y que en ciertas circunstancias salen a flote, se tiene como opciones que validan la cualidad si, el gerente, se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos; y si por el contrario estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.

### Resiliencia

Es la capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro. En ocasiones, las circunstancias difíciles o los traumas permiten desarrollar recursos que se encontraban latentes y que el individuo desconocía hasta el momento, para el gerente es importante determinar si las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.



### Responsabilidad Social

En la actualidad es un valor agregado que cada vez es más requerido en las empresas, razón por la cual, gerentes deben estar conscientes de que es importante poner en práctica en las empresas políticas de Responsabilidad Social Empresarial; y promover una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con RSE.

### Seguridad

En esta parte se establece el grado de seguridad con el que cuenta el gerente, si actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas; y si se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.

### Sociabilidad

Si el gerente desarrolla las competencias necesarias como para ser capaz de generar relaciones productivas en las organización; y además, si puede establecer adecuadas relaciones con redes complejas de personas.

*Tolerancia al Riesgo*

Considera si se es conservador o no, si da paso a situaciones de riesgos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos; así como también, si acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.

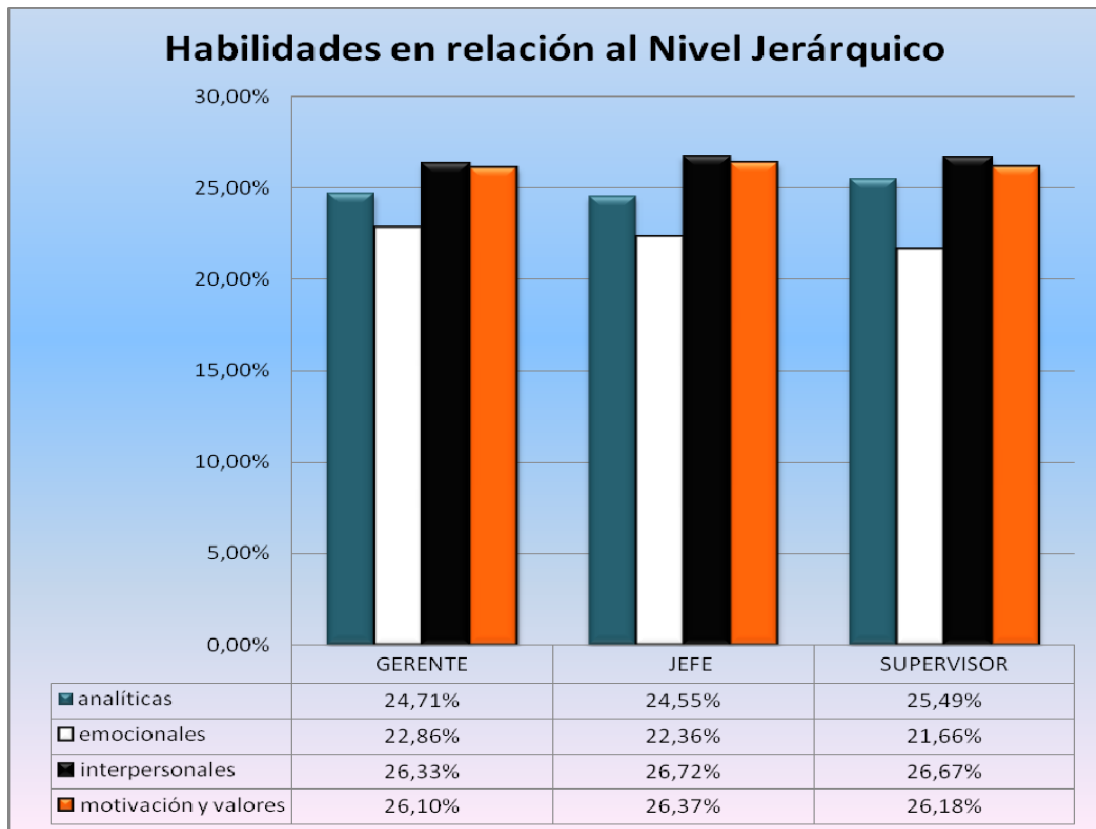
**5.2. COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS, Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO; CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA; FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS N.C.P. Y TAMBIÉN DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES Y SU SUBSECTOR INDUSTRIAS DE HIERRO Y ACERO CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN.**

**5.2.1. Comparación de Motivación y Valores**

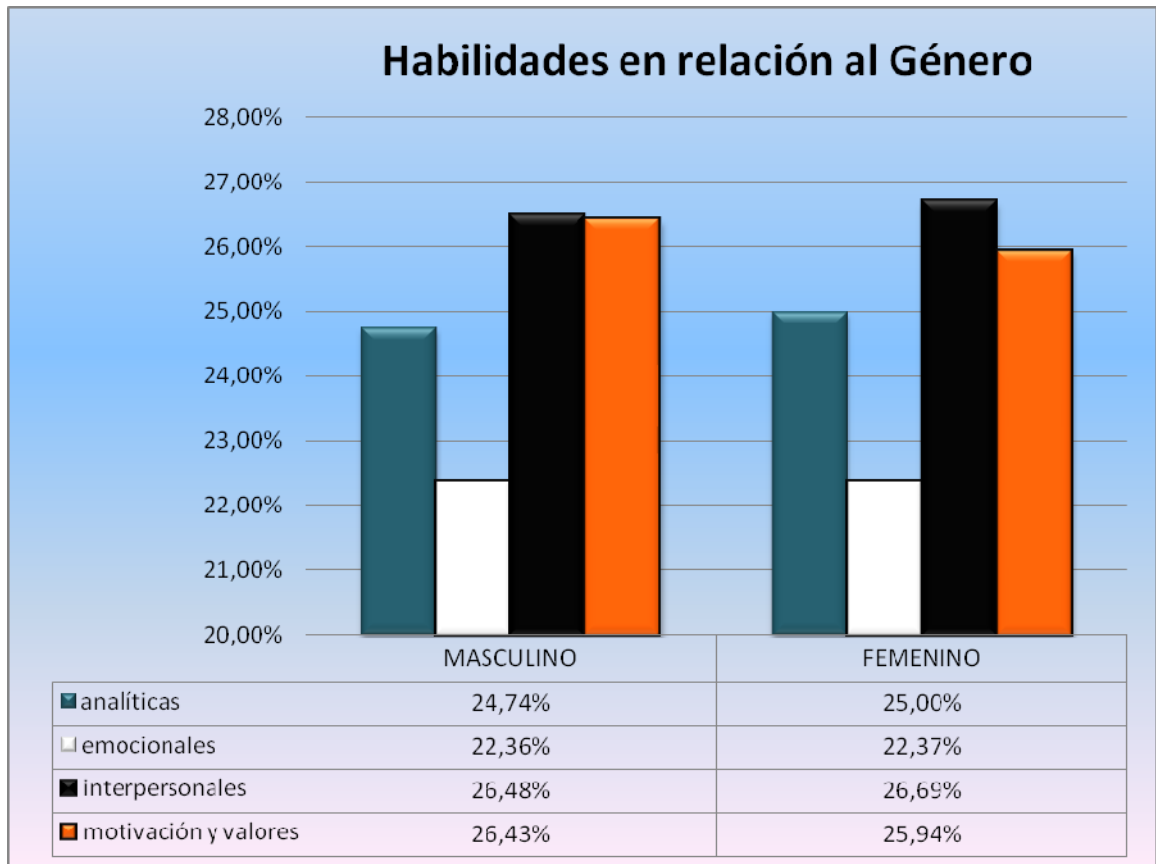
**5.2.2. Comparación de Habilidades Analíticas**

**5.2.3. Comparación de Habilidades Interpersonales**

**5.2.4. Comparación de Habilidades Emocionales**

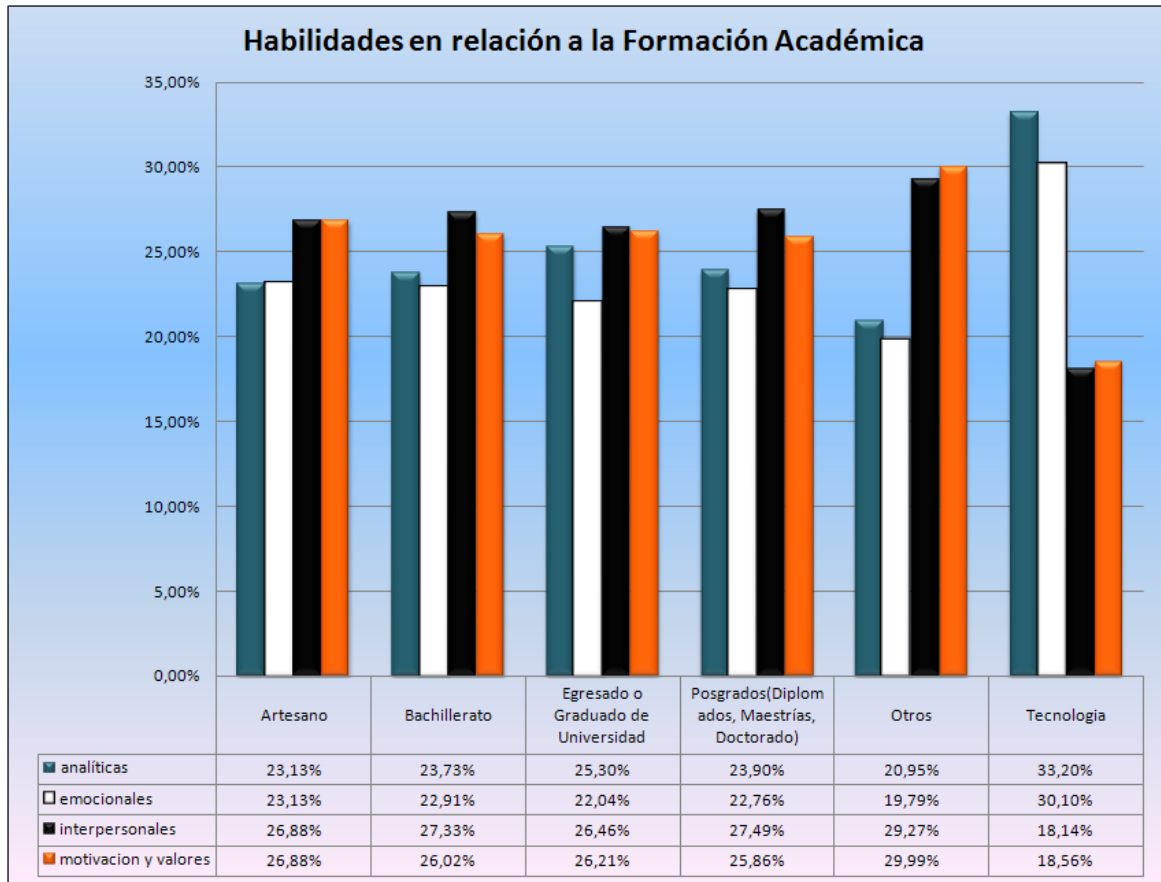


Las habilidades que más destacan en el puesto de Gerente son las interpersonales, seguidas con poco margen de las motivacionales, y la tendencia es la misma para los otros niveles (jefe y supervisor), cabe mencionar que las habilidades emocionales no destacan en ninguno de los niveles. Se tiene que en cuanto a habilidades analíticas destaca el puesto de supervisores (25.49%), esto se da debido a que tanto Gerentes como Jefes controlan a personas que desempeñan el trabajo, pero que ya tienen responsabilidades delegadas, en cambio a los supervisores, muchas veces con manual en mano se tienen que batir con obreros y personal de planta donde es mas difícil desarrollar relaciones, así se vuelven más rígidos en cuanto a tratar las cosas basados en manuales, normas técnicas y especificaciones.



En cuanto a las habilidades en relación al género se puede destacar que en el género femenino priman las habilidades interpersonales por un margen importante sobre el resto de habilidades, y la proporción que tiene en cuanto a habilidades de motivación y valores menor que en el género masculino, está presente en las habilidades analíticas; superando así en preferencia en esta habilidad a los hombres.

Mientras que en el género masculino hay un empate técnico en cuanto a preferencias entre las habilidades interpersonales y las de motivación y valores; y a su vez optan por las habilidades motivacionales antes que por las habilidades analíticas con más margen que las mujeres.



En las habilidades en relación a la Formación Académica de los encuestados se tiene que para artesanos la preferencia entre habilidades analíticas y emocionales es igualmente baja, mientras que en las Interpersonales y de Motivación y Valores son más destacadas. Se puede apreciar diferencias en cada uno de los siguientes niveles, así tenemos que en personas que han llegado hasta bachillerato priman las habilidades interpersonales seguidas por las motivacionales, luego las analíticas y cerrando con las emocionales.

Mientras que para Egresados y Graduados de Universidad las preferencias van igualmente por las habilidades interpersonales, seguidas por las motivacionales, a continuación van las analíticas y por ultimo con gran margen las emocionales. En este grupo se puede apreciar que hay un número importante que van por las analíticas

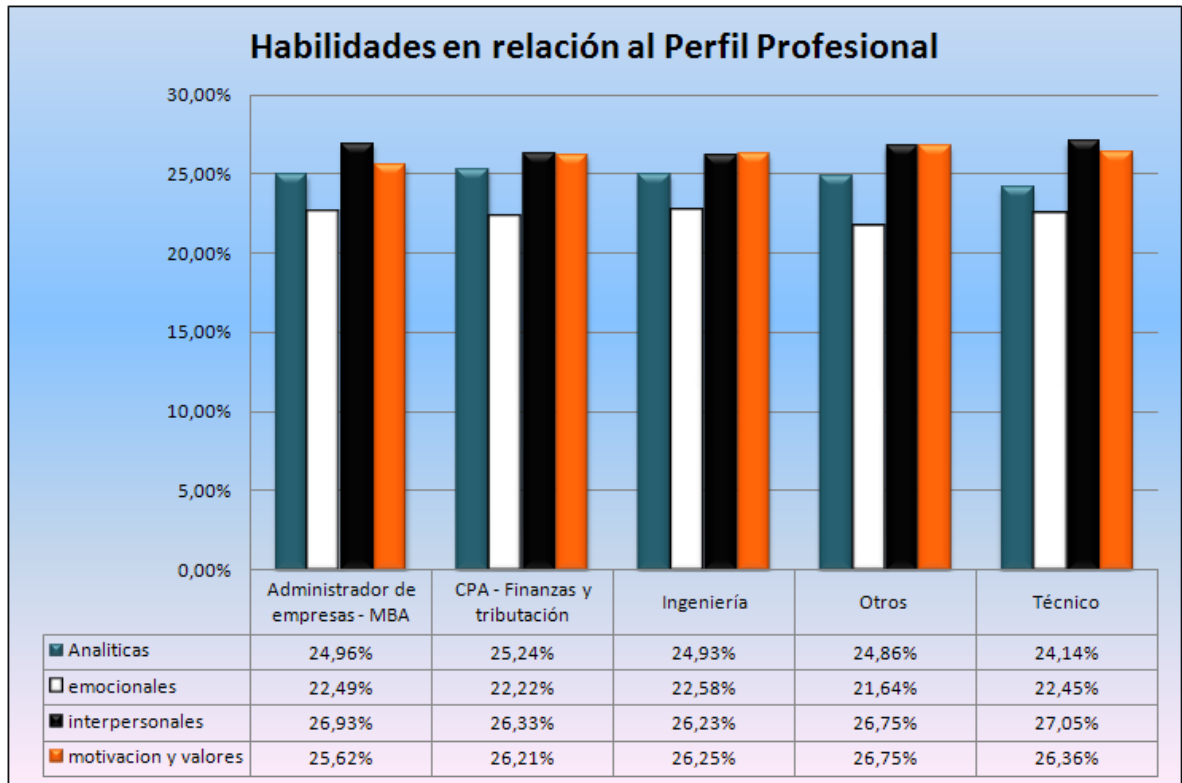
(25,30%) esto se debe a que en su mayoría son personas que ven la necesidad de mantener un aprendizaje continuo y tienen destreza en la toma de decisiones.

Así mismo las personas que han seguido Post-Grados o Maestrías mantienen la misma tendencia anterior pero en este caso las habilidades interpersonales son las que más alto margen tienen en comparación a casi todos los otros niveles (27.49%). Esto se puede interpretar como que estas personas que se han preparado tras varios años de estudio, se sienten seguras ya de tener el conocimiento necesario en cuanto a lo teórico- analítico; y vuelcan su interés a lo que son las habilidades interpersonales, y en menor medida, las de motivación y valores.

Se nota que las personas que optaron por la obtención de alguna Tecnología tienden a resaltar más las habilidades analíticas y emocionales sobre las demás con gran margen.

Esto se debe a que por lo general estos títulos se obtienen sin la necesidad de interactuar con otras personas, con clases dirigidas para que se desarrolle el estudiante por su cuenta, a diferencia de en una universidad o colegio que se tiende a fomentar el trabajo en grupo; por lo que la gente que pertenece a este grupo se siente más segura respaldándose en sus conocimientos adquiridos (habilidades analíticas).

En el grupo Otros están consideradas personas que han seguido cursos en institutos como el SECAP o la Cámara de Comercio de Quito, en donde priman las habilidades de motivación y valores.

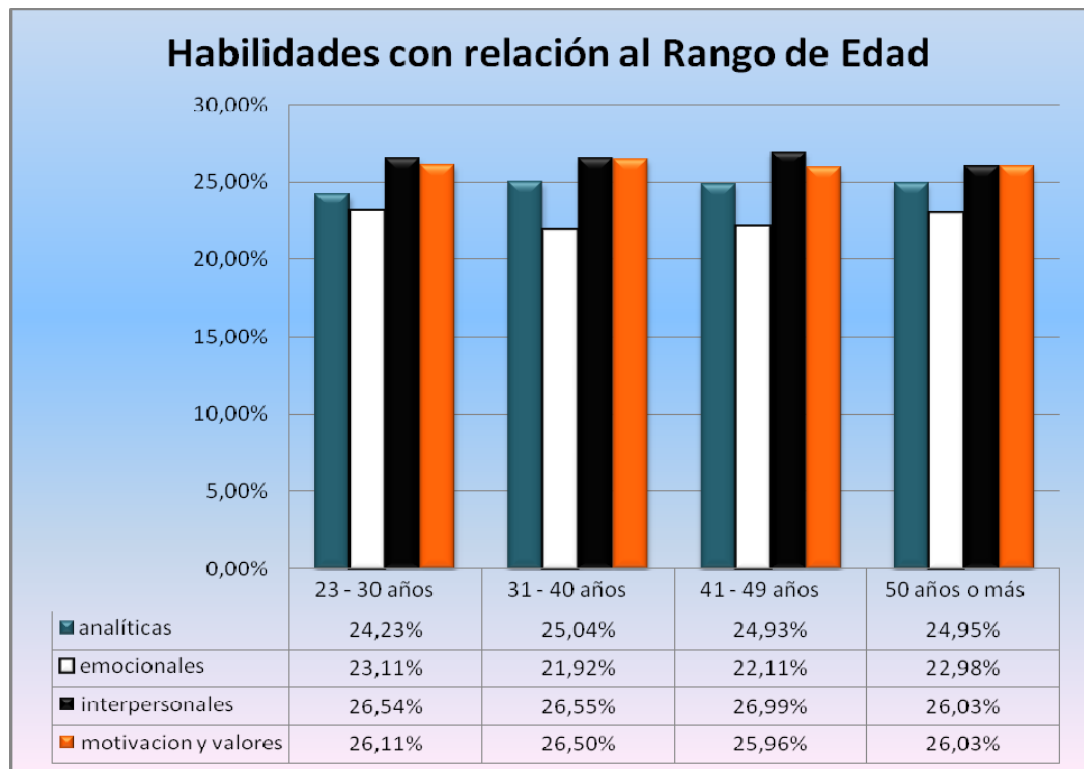


La tendencia de administradores de empresas MBA, es de escoger por encima de todas a las interpersonales (26.93%) esto se puede explicar por el perfil en la carrera donde se desarrolla mucho lo que es la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la confianza entre colaboradores y compañeros.

En cuanto a Contadores, Finanzas y Tributarios, se puede inferir que a pesar de mantener el mismo orden anterior, es decir, primero las interpersonales, luego motivacionales, analíticas y por ultimo emocionales. En este segmento se tiene mayor participación de habilidades analíticas (25.24%) que viene dado por la formación donde va más encaminado a desarrollar la capacidad para obtener información relevante, hay más capacidad de decisión y más que nada fomentar la toma de decisiones.



Los Ingenieros estuvieron mas orientados a las habilidades de motivacion y valores, y están justificando la formacion de la carrera, ya que en ésta, se desarrolló más en ellos Pensamiento Estrategico, la Orientacion a la Supervision y Control, donde muchos de ellos son gerentes de las empresas y por su experiencia confían en sus conocimientos. Otros para esta muestra fueron Arquitectos en su totalidad, y quiza por eso se explique me mantiene similar tendencia a la de los Ingenieros.



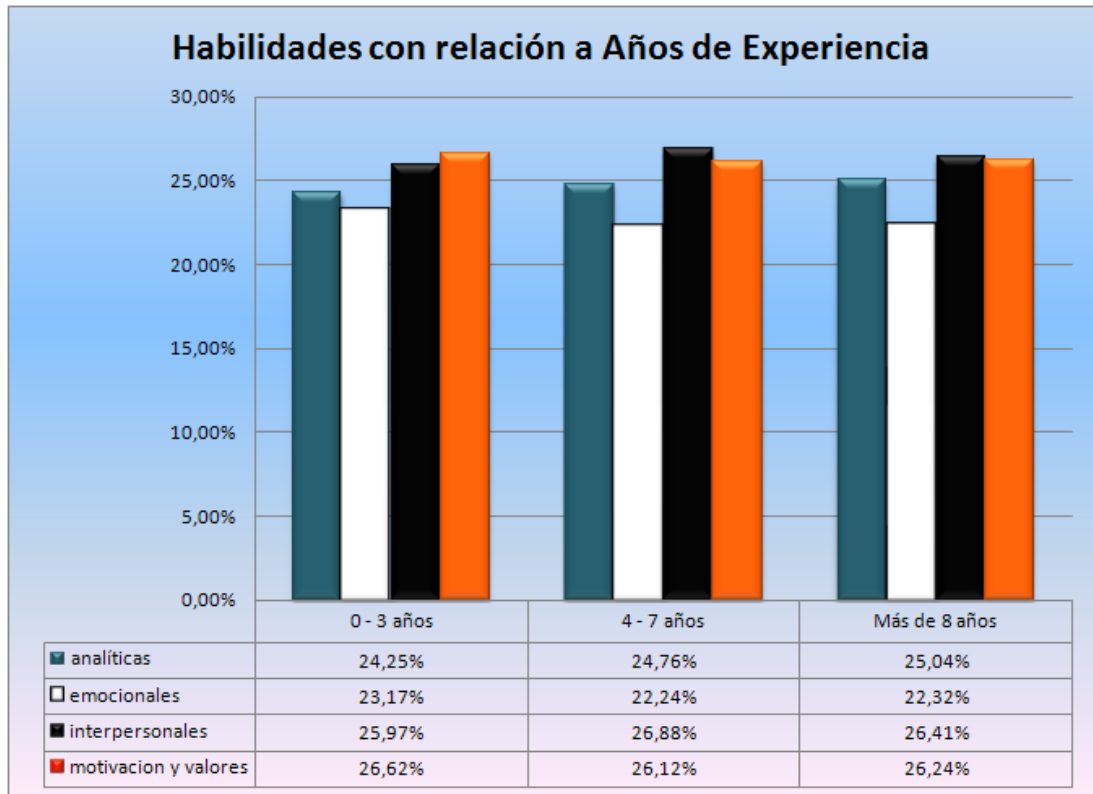
En cuanto al rango de edad las personas más jóvenes ocupando cargos gerenciales tienden a escoger como las más preponderantes las habilidades interpersonales pero cabe resaltar que mantienen las habilidades emocionales más altas en comparación a

otros sectores. Esto se debe a que en ese rango de edad las personas se encuentran todavía tratando de buscar estabilidad emocional.

Mientras que en las de 31 a 40 la presencia de habilidades analíticas es la más destacada en comparación con otros rangos de edad, se debe a que a esa edad, las personas ya priorizan lograr una estabilidad económica para adquirir bienes más importantes; razón por la cual tienden a que las decisiones tomadas apunten siempre a la consecución de objetivos.

El margen vuelve a ampliarse en personas de entre 41 a 49 años, donde se tiene que las habilidades interpersonales son las más altas (26.99%), esto se explica porque a esta edad ya se encuentran en puestos gerenciales altos y lo que tratan a este nivel es el manejo de relaciones.

En cuanto a las personas de 50 años o más se tiene que existe una preferencia idéntica entre habilidades motivacionales e interpersonales.

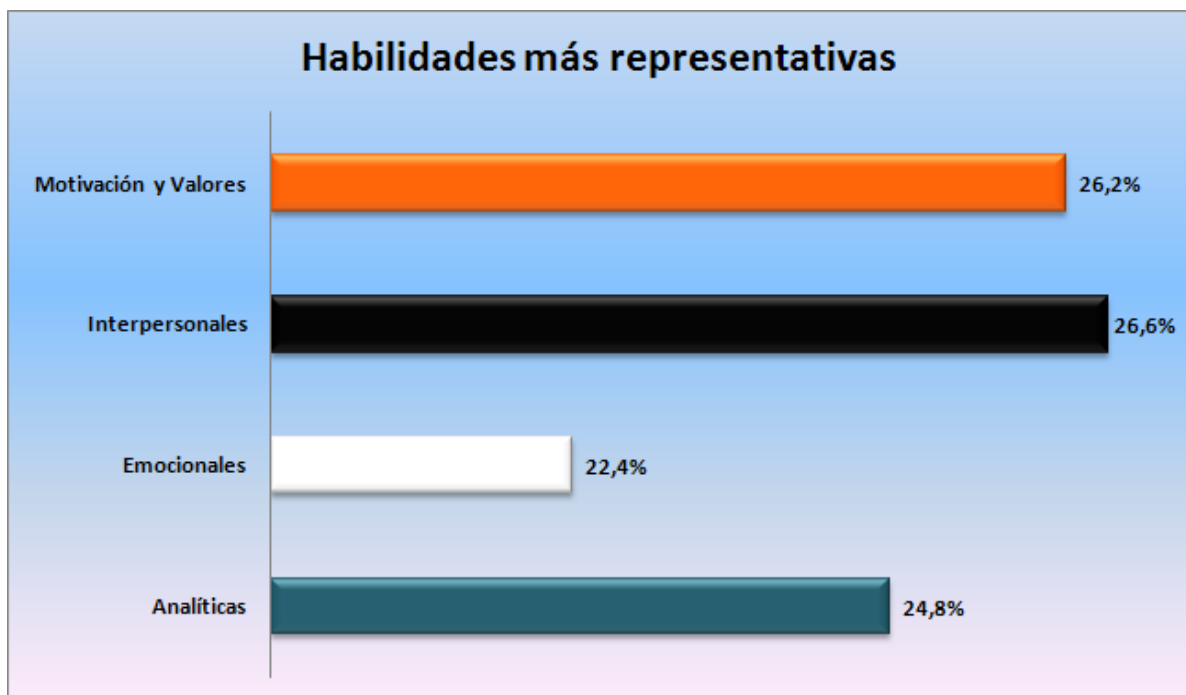


Si tomamos en cuenta la experiencia los novatos entre 0 y 3 años toman las habilidades de motivación y valores como bandera, sobre el resto; esto se debe a que como están recién empezando procuran cumplir con el objetivo propuesto y se esmeran por realizar de manera excepcional su trabajo. Tienden a la Orientación al Crecimiento Personal, se quieren devorar al mundo con ese ímpetu.

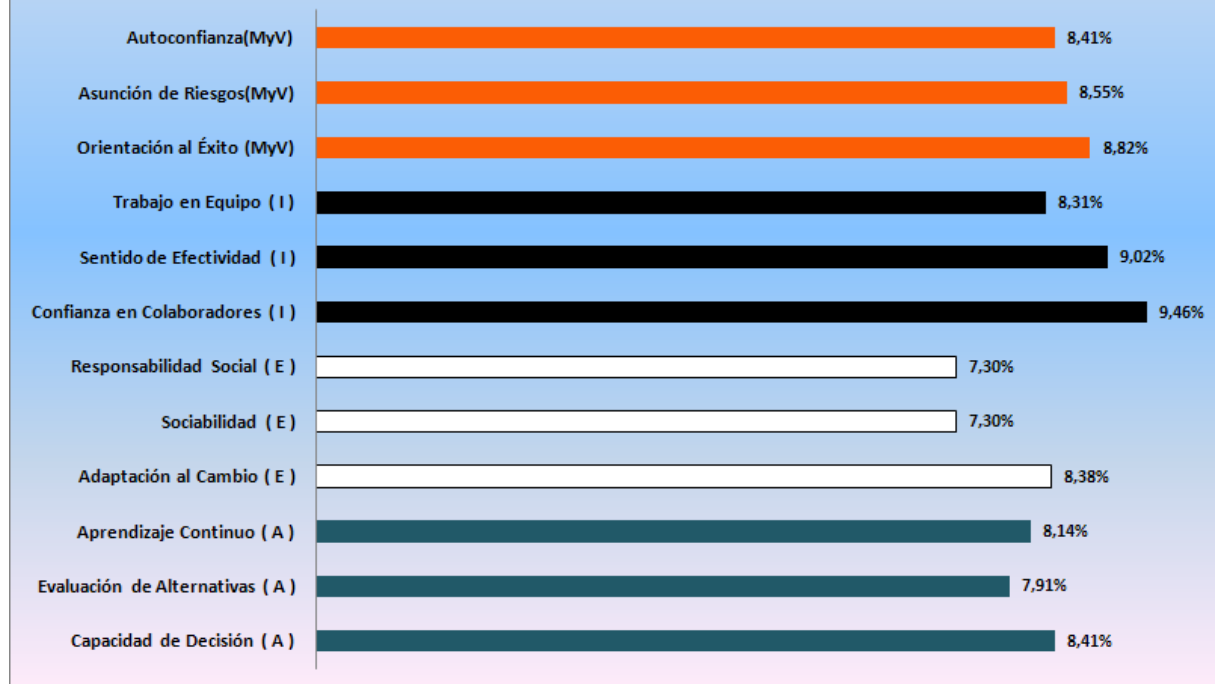
En cuanto las personas del rango entre 4 y 7 años se nota que se marca la tendencia en enfocarse más en las habilidades interpersonales, donde en puestos gerenciales el área donde mayormente se enfoca es el trato con las personas, éstas son seguidas de las motivacionales y de cerca de las analíticas dejando rezagadas a las emocionales.

Esta tendencia se mantiene para las personas con experiencia de más de 8 años.

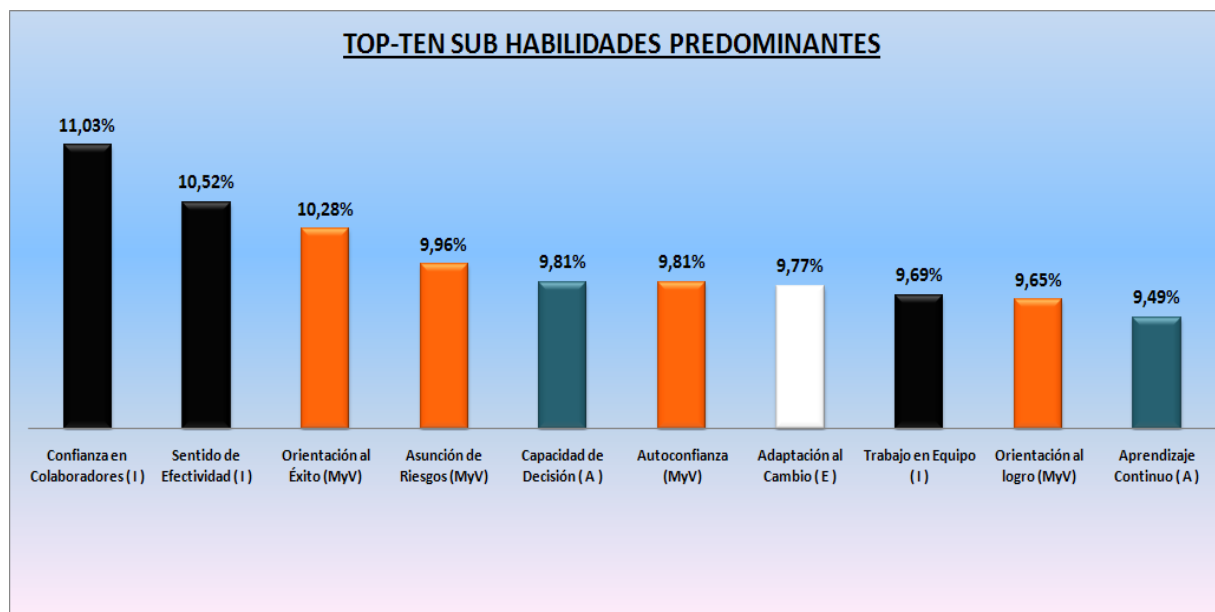
**5.3. LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS, Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO; CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA; FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS N.C.P. Y TAMBIÉN DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES Y SU SUBSECTOR INDUSTRIAS DE HIERRO Y ACERO.**



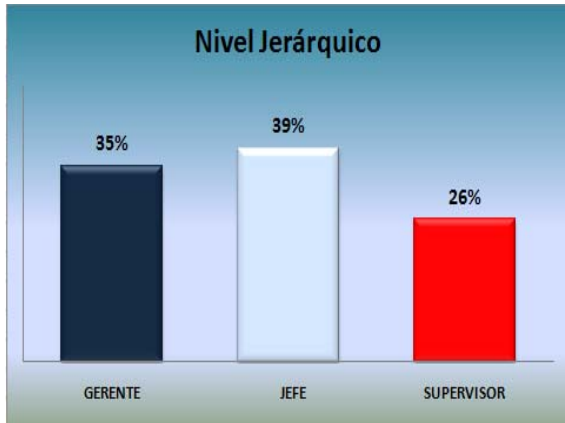
### SUB HABILIDADES MAS REPRESENTATIVAS POR HABILIDAD



### TOP-TEN SUB HABILIDADES PREDOMINANTES

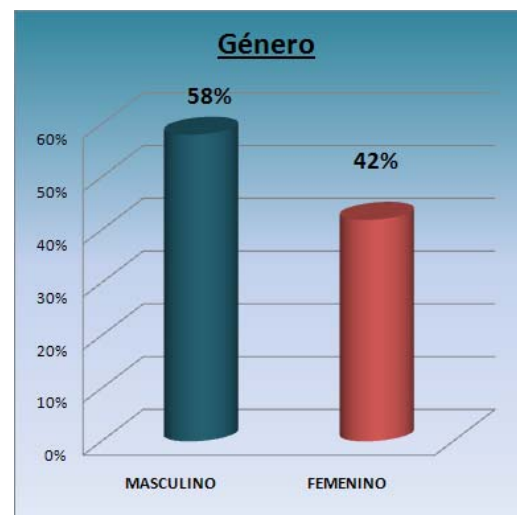


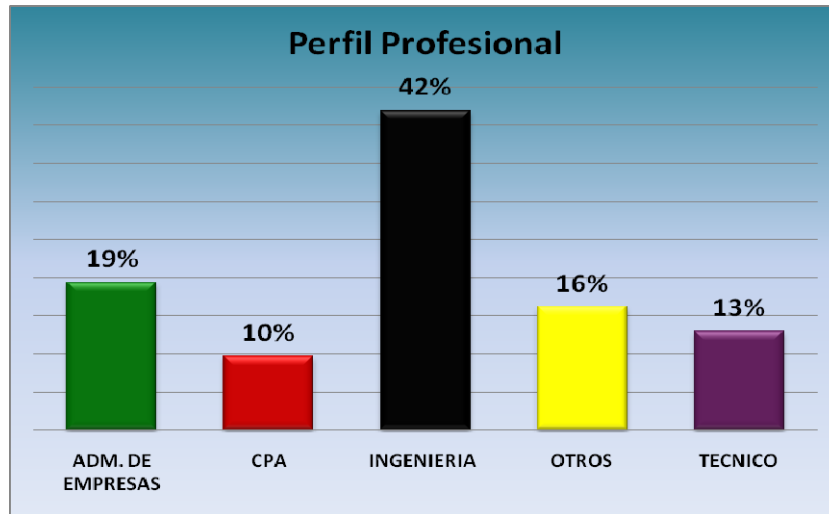
#### 5.4. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES



En cuanto al nivel jerárquico tenemos que participaron en el estudio con un 35% Gerentes (Primer Nivel), un 39% Jefes (segundo Nivel) y el 26% fueron Supervisores (Tercer Nivel). El margen entre el primer nivel y el segundo es bajo ya que son PYMES y por lo general muchas veces al Gerente General le toca desempeñar varias funciones que podrían ser asignadas a jefaturas y por falta de presupuesto y organigrama plenamente identificado no se puede lograr.

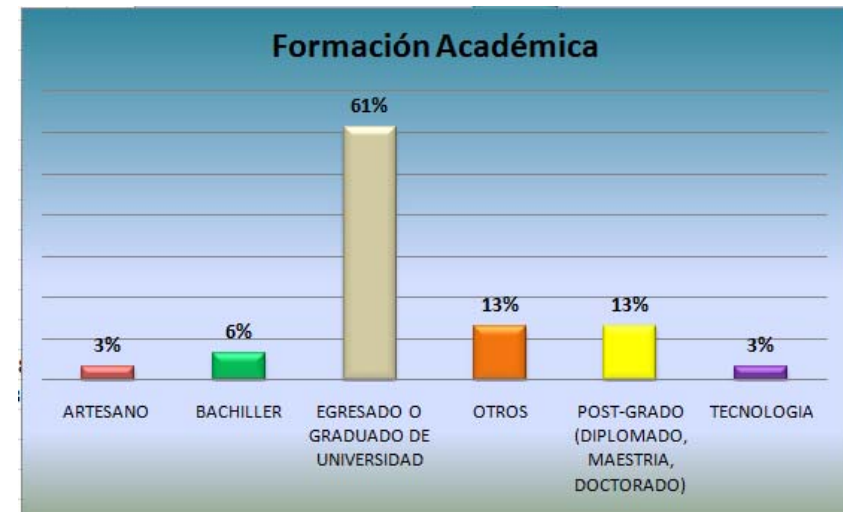
Para este estudio se hizo la distribución de la muestra con otras variables, y así tenemos que en cuanto al Género se tuvo presencia mayoritaria del género masculino con un 58% y el género femenino un 42%. Lo que indica que el género femenino tiene una presencia importante en relación a años anteriores.



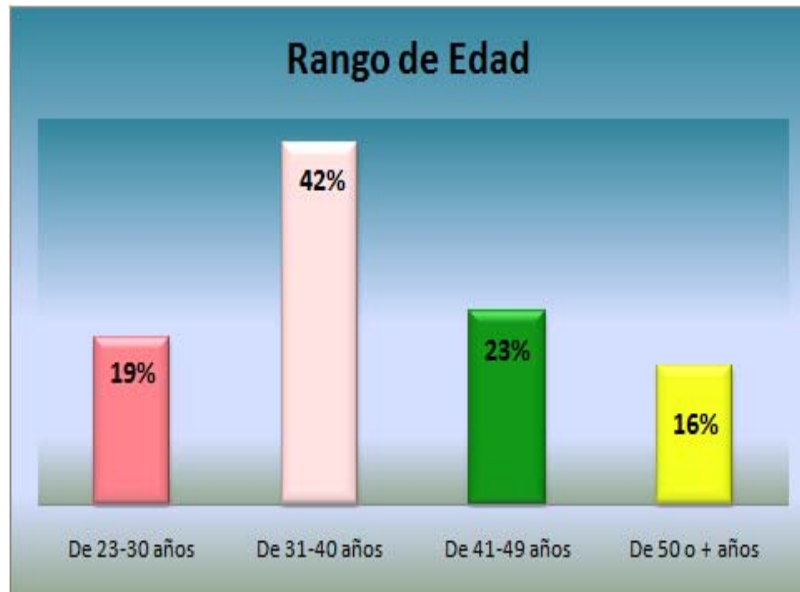


En cuanto al Perfil Profesional la mayoría de encuestados son Ingenieros (42%) que son en su mayoría Civiles e Industriales, seguido de Administradores de Empresas (19%) por lo general estas son empresas familiares y los hijos se encuentran en cargos administrativos y han seguido estas carreras administrativas. Luego vienen Otros que son Arquitectos con un 16%, luego Técnicos con un 13% que son personal que llegado a ocupar cargos gerenciales por la experiencia adquirida tras el tiempo que ha permanecido en la empresa, y finalmente CPA con un 10%.

En la Formación Profesional destaca que la mayoría son Egresados o Graduados de Universidad con un 61%, y en menor medida existe gente que se especializado en Postgrados (13%), también hay gente que ha seguido cursos de capacitación de menor nivel de manera regular tipo SECAP o cursos en la Cámara de Comercio de Quito, conocido como Otros (13%), solo Bachilleres (6%) y personas con título de Artesano y Tecnología con un 3 %.



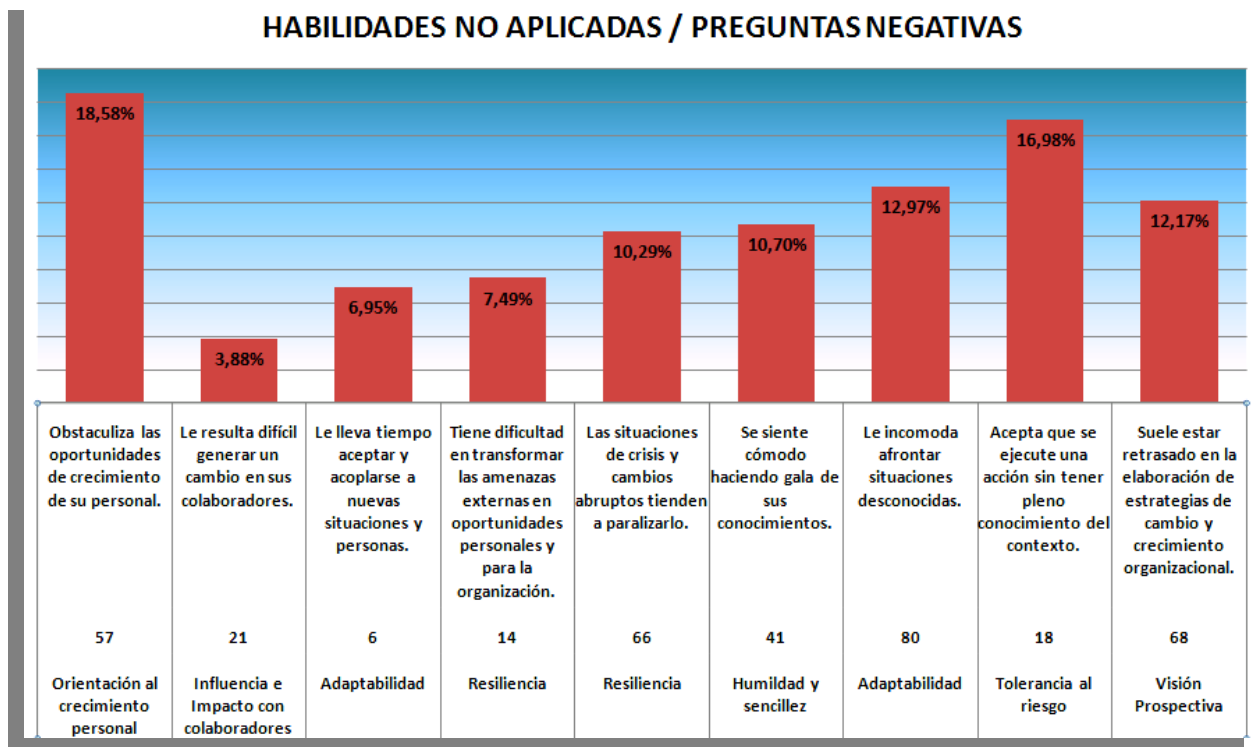
Si se habla del rango de edad, el resultado de 31 a 40 años era de esperarse ya que de acuerdo a estudios de comportamiento social es la edad donde tanto hombres como mujeres se encuentran con madurez emocional y estabilidad suficiente para desempeñar cargos gerenciales.



Como era de esperarse si se habla de años de experiencia de los encuestados predominan gerentes con más de 8 años con un 48%, seguido por gerentes de 4 a 7 años con un 42%, y de 0 a 3 años cuenta tan solo con un 10%. Indicando que la experiencia cuenta como factor importante para desempeñar cargos gerenciales importantes en este sector.



**5.5. LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS, Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO; CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA; FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS N.C.P. Y TAMBIÉN DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES Y SU SUBSECTOR INDUSTRIAS DE HIERRO Y ACERO.**



En la encuesta se incluyeron nueve preguntas negativas, que fueron las que obtuvieron puntaje más bajo en cada una de las habilidades. Para fines de estudio se convirtió la escala de 1 y 2

(Nunca y Casi nunca) en 4 y 5 (Casi siempre y Siempre) mientras los encuestados se mostraban más en desacuerdo con la pregunta el porcentaje sería más alto, en cambio, si evidenciaban que la pregunta tenía algún grado de incidencia en su desenvolvimiento el porcentaje se acerca más a cero.

Así tenemos que, en las empresas del sector se puede distinguir que se cuenta con gerentes altruistas que entiende la importancia del desarrollo de la persona, por lo tanto, no pretenden obstaculizar las oportunidades de crecimiento de sus personal, y al parecer maneja unas buenas relaciones sociales, evidenciando que respeta a sus compañeros.

Además que actúan con responsabilidad y prudencia, al no aceptar que se ejecute acción alguna sin tener pleno conocimiento del contexto de la misma, muestran tener criterio y la capacidad suficiente para saber determinar los tiempos de ejecución de una acción; que además está preparada para enfrentar nuevos retos, no se incomoda por ello.

Tienden a desarrollar regularmente y de manera oportuna estrategias de cambio y crecimiento organizacional.

De otra manera, se puede advertir que una gran parte de las personas encuestadas les resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores, ya sea por falta de tiempo o por miedo que el mensaje llegue distorsionado y pueda alterar las relaciones de jefe-empleado, así como también les toma tiempo acoplarse a nuevas situaciones y personas. Poca capacidad de abstraer amenazas y situaciones relevantes para la empresa.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

A lo largo de la investigación se ha constado, una vez más, el papel que desempeña la pequeña y mediana empresa en aspectos claves del convivir nacional como la generación de empleo, la producción de bienes y servicios para atender las necesidades varias de la sociedad nacional, la generación de riqueza. No está, por lo tanto, en discusión su aporte al desarrollo del país, sino los problemas que afectan su desenvolvimiento y que impiden que pueda desplegar todas sus potencialidades.

La PYME no es ajena a los problemas, de carácter estructural y coyuntural, que inciden en la condición de los factores de la producción y en la situación competitiva de las empresas. Prueba de ello es, en el pasado reciente, la quiebra de cientos de empresas y el desplazamiento de miles de empleados. Pero asimismo, la reactivación observada, ratifica la flexibilidad o capacidad de adaptación de la PYME a las situaciones cambiantes y, entonces, la necesidad de estimular sus posibilidades de crecimiento y desarrollo en condiciones adversas

Los resultados obtenidos de esta muestra obtenida tras haber realizado las encuestas en las empresas más representativas del Sector de Fabricación de Otros Productos

Minerales No Metálicos, y sus subsectores: fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, tallado y acabado de la piedra; fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P. y también del Sector de Fabricación de Metales Comunes y su subsector industrias de hierro y acero indican que las habilidades gerenciales interpersonales son las destacadas en su gestión, reflejadas en las sub-habilidades de Confianza en Colaboradores, Sentido de Efectividad y Trabajo en Equipo, lo cual nos indica que existe una apertura de confianza y solidaridad entre gerentes, jefes y supervisores con sus colaboradores de una misma empresa, así como también que se tiene claro el objetivo al que está orientado la empresa y se trabaja siguiendo una guía adecuada para lograrlo contando con colaboradores alineados con los objetivos de la organización.

En segundo lugar, por poco margen, se encuentran las habilidades de motivación y valores que enfatizan las sub-habilidades: orientación al éxito, asunción de riesgos y autoconfianza. Lo que implica que en las empresas existe una fuerza laboral que es alentada por sus gerentes a superarse y desempeñarse de una manera destacada en sus labores, así como también que están dispuestos a tomar riesgos importantes con el fin de lograr ventajas importantes. También se destaca el hecho de que se cuenta con gente bien capacitada y con sólidos conocimientos capaz de sostener sus ideas incluso en situaciones ajenas a su cotidianidad.

A continuación se encuentran las habilidades analíticas con las sub-habilidades: capacidad de decisión, evaluación de alternativas y aprendizaje continuo. Se puede ver que en estas empresas tiene mucho que ver la experiencia que se va adquiriendo para el

mejoramiento continuo del desempeño, además que las personas encargadas de tomar decisiones se toman su tiempo para analizar a profundidad los resultados de la organización para posteriormente contrastarlos con modelos de excelencia y tomar las medidas adecuadas.

Por último se encuentran las habilidades emocionales, donde destacan las sub-habilidades: adaptación al cambio, sociabilidad y responsabilidad social. Las emociones se desarrollan de distinta manera en cada persona, y es importante notar que de acuerdo a las respuestas obtenidas se puede ver que las personas encuestadas pueden controlar de manera efectiva sus emociones y que tienen el plus que tienen apertura al tratar con los demás y se enfrentan con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.

La responsabilidad social es un aspecto importante de destacar ya que en otros sectores no es tomada en cuenta pero en las empresas asignadas tenemos políticas que van encaminadas a que los colaboradores generen conciencia en el tema.

Se concluye que en las empresas investigadas del sector del Sector de Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos, y sus subsectores: fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, tallado y acabado de la piedra; fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P. y también del Sector de Fabricación de Metales Comunes y su subsector industrias de hierro y acero tanto gerentes, jefes y supervisores desarrollan en su gestión las cuatro habilidades propuestas por E. Schein, y que, por los intervalos observados que no tienen diferencias muy amplias, llevan a

cabo la aplicación de las habilidades antes mencionadas en su desenvolvimiento gerencial.

A través del trabajo efectuado se deja un aporte valioso a la cultura de investigación de la facultad, al demostrar el interés que tiene la universidad en las distintas empresas del sector y en el estudio de las habilidades que presenta.

También se han desarrollado nuevas redes de contacto, actualizando información con las empresas encuestadas y que en un futuro podrán servir de ayuda como fuente de consulta para investigaciones que vayan a realizarse.

Se establece que existe un mercado potencial importante que estaría interesado en seguir algún Doctorado o Diplomado que ofreciera la universidad con el fin de preparar a las personas que se encuentren ocupando puestos relevantes, ofreciéndoles las herramientas necesarias para desenvolverse con fluidez tomando en cuenta las habilidades gerenciales mencionadas en este estudio.

La constante retroalimentación entre las personas encargadas de guiar el estudio y los investigadores ha sido importante para el éxito de este trabajo. La adecuada coordinación y revisión de procedimientos metodológicos ha facilitado el trabajo reduciendo tiempos y obteniendo resultados más claros y contundentes.

En cuanto al ámbito social, se deja sentada una imagen muy buena por parte de la facultad en las empresas encuestadas demostrando que la universidad tiene una faceta de activa en la sociedad y que trabaja constantemente en el desarrollo e impulso de estudios que mejoren la calidad y competitividad de las empresas pequeñas y medianas, mostrando en que aspectos sus gerentes podrían mejorar.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

De acuerdo al estudio realizado se podría recomendar que las empresas del sector debieran buscar apoyo en las universidades para potenciar las habilidades gerenciales en las cuales tengan falencias sus gerentes, para mejorar la productividad y el desempeño en su personal

Se podría mejorar las relaciones con el personal a través de actividades recreacionales en conjunto con gerentes y empleados para crear relaciones interpersonales de mejor calidad y confianza.

Considerar cursos de motivación regulares para gerentes, jefes y supervisores.

Implementar en las empresas políticas de estimulación no económicas, como mejoramiento de horarios, reconocimientos públicos e incentivos al personal.

También recomendaría crear una base de datos actualizada para futuros estudios de la universidad de las empresas contactadas, ya que muchas no tienen ni los teléfonos ni la

dirección que constan en los registros de la Superintendencia de Compañías. Podría servir como contactos para la Bolsa de Empleos.

La universidad debería desarrollar un programa de estudios para ofrecer al mercado un curso en el que se haga énfasis en el desarrollo de las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales.

Las empresas que se envían a encuestar deberían pasar por un filtro para escoger las más representativas independiente del listado enviado por la Superintendencia de Compañías, ya que así se lograría establecer una muestra importante y más efectiva del conjunto de empresas que se encuentran en el sector.



## BIBLIOGRAFIA

### Libros

1. GENICHI TAGUCHI (2005). *Taguchi's Quality Engineering Handbook* .John Wiley and Sons Ltd
2. STANTON, ETZEL Y WALKER (2004), “*Fundamentos de Marketing*”, 13a. Edición Mc Graw Hill, Págs. 212-219.
3. CHISNALL M. PETER (1996): “*La Esencia de la Investigación de Mercados*”, Prentice Hall, , Págs., 20 y 21.
4. SCHEIN, EDGAR.(1995 “ *La cultura empresarial y el liderazgo*”. Una visión dinámica/ Cuba: Libro reproducido por el MES, 1995. – 340p.
5. BONACHE, J., CABRERA, A. (2002). “*Dirección Estratégica de Personas*”. España: Financial Times Prentice Hall
6. DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. (1994). “*Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*”. España: McGraw Hill.
7. HECTOR LUIS AVILA BARAY *Construcción de Escalas*, <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm>
8. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, «pyme», *Diccionario de la lengua española*, (Vigésimasegunda edición),2001,tp://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\_BUS=3& LEMA=pyme, consultado el 29 de enero de 2010
9. BRAVO D, D. CONTRERAS Y G. CRESPI (2007), *Evaluación de impacto en formación empresarial. El caso FUNDES*, Universidad de Chile-CEPAL-FUNDES, McGraw-Hill Interamericana, Santiago

10. DANIEL ROMERO PERNALETE. *“El oficio del Gerente*  
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eloficio.htm> Katz, R. (1986). El arte de un administrador efectivo. Clásicos Harvard de la Administración, Vol. V (pp. 43-54). Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda.
11. BONACHE, J., CABRERA, A. (2002). *Dirección Estratégica de Personas*. España: Financial TimesPrentice Hall Crosby, P. (1991). Liderazgo. España: McGraw Hill.

### Revistas

12. DIARIO EL MERCURIO DE CUENCA JULIO/2009
13. CHIAVENATO IDALBERTO, Liderazgo (1993), *Ensayo General Mes de Noviembre 1993*
14. SAMUEL S. WILKS, *Mathematical Statistics*, John Wiley, 1962, Section 8.1v
15. PENNA, ATILIO A. *"Relevamiento del clima organizacional de empresas"* Boletín mensual de novedades jurídicas, económicas y empresarias. No 3 y 4. Editores Libro Dar Servicios. 1991.
16. ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART, SIMARD *"Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos"*. Serie empresarial. Fondo Editorial Legis. 1992.
17. MINTZBERG, H. (1986). *La alta dirección: mitos y realidades*. Clásicos Harvard de la Administración, Vol. IV (pp. 55-67). Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda.
18. ALLRED, B.B., SNOW, C. Y MILES, R. (1996). *Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century*. Academy of Management Executive, 10(4), 17-27.

[http://goliath.ecnext.com/coms2/gi\\_0199-11275304/Competencias-directivas-en-esenarios-globales.html](http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-11275304/Competencias-directivas-en-esenarios-globales.html)

19. RAINERI, A Y C.FUCHS. 1995. Habilidades De Dirección De Personal Como Un Determinante De La Calidad En El Servicio Interno. Santiago. *Estudios De Administración 2* (Otoño): 5-7
20. BARNARD, CHESTER. *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938 p82.

### Internet

1. Tomado del Proyecto de Investigación: Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera de Quito. Por Fabiola Jarrín.
2. Tomado del Proyecto de Investigación caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito
3. HOY.COM.EC, Publicado el 01/Julio/2009 | 00:05 <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pymes-responsables-355876.html> Consulta: 12/10/09 14:08 am., **Pymes responsables**
4. Tomado del Proyecto de Investigación: habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera de Quito. Por Fabiola Jarrín.
5. DEFINICION ABC, <http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>, **Definición de Capacidad**
6. ESPOL, <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1869/1/3686.pdf>, **Estudio Global CIUU**
7. DEFINICION ABC, <http://www.definicionabc.com/general/competencia.php>, **Definición de Competencia**
8. DEFINICION ABC, <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>, **Definición de Gestión**
9. DEFINICION ABC, <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>, **Definición de Habilidad**

10. DR ALBERTO LUNA, [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_aplicada](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_aplicada), ***Investigación Aplicada***
11. DEFINICION ABC, <http://www.definicionabc.com/social/lider.php>, ***Definición Líder***
12. EDUARDO FERNANDEZ, <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#niveles>, ***Planificación Gerencial (ABRIL2006)***
13. MICIP, [http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=37:prensa&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&Itemid=4](http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&catid=37:prensa&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&Itemid=4), PYMES
14. GLOSARIO LAROUSSE <http://seplader.seige.qroo.gob.mx/seigeweb/Glosarios/Industria.pdf>, ***Industria***
15. CIG, [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/\\_\\_sector\\_industrial\\_web.pdf](http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf), ***Sectores De La Industria***
16. ALIPSO, <http://www.alipso.com/monografias/alim/> , ***La Industria Alimentaria***
17. CORREO DEL MAESTRO <http://www.correodelmaestro.com/antiores/1999/febrero/3anteaula33.htm>, ***Método Deductivo- Inductivo***
18. CARLOS MORA VENEGAS, [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_competitividad\\_de\\_la\\_pyme\\_en\\_los\\_paises\\_en\\_desarrollo](http://www.degerencia.com/articulo/la_competitividad_de_la_pyme_en_los_paises_en_desarrollo) degerencia.com ***”Competitividad de la Pyme”***
19. EUMED, <http://www.eumed.net/tesis/2009/njlg/COMPETITIVIDAD%20INSPIRAD%20EN%20LA%20INNOVACION%20DE%20LAS%20PYMES%20EN%20LA%20POSTMODERNIDAD%20INTRODUCCION.htm> , ***“Competitividad”***
20. DIARIO EL COMERCIO <http://www.elcomercio.com/2010-07-29/Noticias/Negocios/Noticias-secundarias/EC100729P7INDUSTRIALES.aspx>, ***“Industriales”***
21. DIARIO EL COMERCIO, <http://www.elcomercio.com/2010-07-29/Noticias/Negocios/Noticias-Secundarias/EC100729P7INDUSTRIALES.aspx>, ***“Los industriales definen 4 retos”***
22. DEGERENCIA, [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_competitividad\\_de\\_la\\_pyme\\_en\\_los\\_paises\\_en\\_desarrollo](http://www.degerencia.com/articulo/la_competitividad_de_la_pyme_en_los_paises_en_desarrollo), ***Competitividad***
23. MARTIN PORTA, <http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml>, ***“PYMES”*** Universidad Fasta-Mar del Plata
24. ENRIQUE BALIÑO Y JULIO MARTÍNEZ ITTE, [www.xn-consultores.com/es/.../28-elroldelgerente-website.pdf](http://www.xn-consultores.com/es/.../28-elroldelgerente-website.pdf), ***Rol Del Gerente***

25. ©ALDO SCHLEMENSON Y ATILIO PENNA 2008, [www.atilopenna.com](http://www.atilopenna.com), Page 6  
[http://www.atilopennaarch.com/archivos/hab\\_req.pdf](http://www.atilopennaarch.com/archivos/hab_req.pdf)
26. ARMASRONALDFERNÁNDEZEDUARDO, <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>, Ciudad Bolívar, 21 de Abril de 2006
27. ALBERTO ROJAS, [http://www.forodeseguridad.com/artic/admin2/adm\\_5211.htm](http://www.forodeseguridad.com/artic/admin2/adm_5211.htm),  
***Funciones de Gerencia***
28. ADAL VARAS,  
<http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070310214600AA Y5Eff>  
***Respuestas***
29. LIC AUGUSTO PORTILLA, <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html>, ***Habilidades Gerenciales***
30. VALIETTI PÉREZ BENGOCHEA, [http://www.degerencia.com/articulo/habilidades-gerenciales\\_y\\_desempeno\\_empresarial](http://www.degerencia.com/articulo/habilidades-gerenciales_y_desempeno_empresarial) 20/08/2008, ***Desempeño Empresarial***
31. BMBF, [http://www.bmbf.de/pub/VET-LSA\\_General\\_Concept\\_version\\_280709.pdf](http://www.bmbf.de/pub/VET-LSA_General_Concept_version_280709.pdf),  
***Definitions***
32. MARKET,  
[http://www.ratswd.de/download/RatSWD\\_WP\\_2009/RatSWD\\_WP\\_95.pdf](http://www.ratswd.de/download/RatSWD_WP_2009/RatSWD_WP_95.pdf), ***Essay***
33. EUMED, <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>, ***Habilidades –Gerenciales***
34. THE ORGANIZATION DEVELOPMENT INSTITUTE INTERNATIONAL, LATINAMERICA, <http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--sche-in-edgar-h.html>, ***Autores y Consultores Claves Comportamiento y Desarrollo Organizacional***
35. ANDRÉS RAINERI BERNAIN <http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf> , ***Habilidades***

## ANEXO

## 1FIGURA

RELACIÓN ENTRE LAS TAREAS Y DEMANDAS DE CARGOS  
GERENCIALES, LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA EJECUTAR  
ESTOS CARGOS Y LOS RESULTADOS ESPERADOS

Tareas y Demandas de los Cargos Ejecutivos		Habilidades Críticas	Algunos Resultados Esperados
1. Practicar gestión de organizaciones en economías de mercado con alta competencia		1. Motivación y Valores	1. Efectividad y eficiencia organizacional
2. Administrar tecnología cada vez más compleja, cambiante, diversa y especializada		2. Analíticas	2. Compromiso y productividad del personal
3. Analizar enormes cantidades de datos usando tecnología de información		3. Interpersonales	3. Calidad y rapidez de productos y servicios
4. Relacionarse con otros a un nivel interdisciplinario.		4. Emocionales	
5. Relacionarse con otros en idiomas, percepciones y culturas diferentes.			
6. Configurar y reconfigurar equipos de trabajo según es demandado por diferentes circunstancias	→		
7. Alinear intereses propios y del personal con los de la organización			
8. Dominio de las disciplinas y temas del negocio en que se trabaja			
9. Manejo de temas interpersonales, técnicos, sociales y políticos con rapidez y simultaneidad			

Fuente: Revista ABANTE, Vol. 1, N°2

**Cuadro de Empresas Asignado para el Estudio según CIU pertenece a los Sectores D26 y D27**


No.	RAZÓN SOCIAL	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	REPRESENTANTE	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR
454	ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR SA ELEC DOR	D2695.0.00	Fabricación de artículos de hormigon, cemento o yeso para su uso en la construcción como: losetas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, láminas, tableros, tubos, postes, etc.	SERRANO GUERRERO GUILLERMO ORLANDO	MEDIANA	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS
455	ELECTROLINEAS DEL ECUADOR S.A. ELECTROL	D2695.0.00	Fabricación de artículos de hormigon, cemento o yeso para su uso en la construcción como: losetas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, láminas, tableros, tubos, postes, etc.	SERRANO GUERRERO GUILLERMO ORLANDO	MEDIANA		
456	HORMASA HORMIGONERA ANDINA SA	D2695.0.00	Fabricación de artículos de hormigon, cemento o yeso para su uso en la construcción como: losetas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, láminas, tableros, tubos, postes, etc.	PALMA ACOSTA LUIS XAVIER	MEDIANA		
457	HORMIGONERA EQUINOCCIAL, EQUIHORMIGONERA CIA. LTDA.	D2695.0.00	Fabricación de artículos de hormigon, cemento o yeso para su uso en la construcción como: losetas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, láminas, tableros, tubos, postes, etc.	LUZURIAGA FRANSOLET BRUNO JOSE	MEDIANA		
458	TERRAFORTE S.A	D2695.0.00	Fabricación de artículos de hormigon, cemento o yeso para su uso en la construcción como: losetas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, láminas, tableros, tubos, postes, etc.	MORALES BRINKMANN SEBASTIAN	MEDIANA		
459	ZOGU S.A.	D2695.0.00	Fabricación de artículos de hormigon, cemento o yeso para su uso en la construcción como: losetas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, láminas, tableros, tubos, postes, etc.	SERRANO GUERRERO GUILLERMO ORLANDO	MEDIANA		
460	HORMISUELOS CIA. LTDA.	D2695.0.00	Fabricación de artículos de hormigon, cemento o yeso para su uso en la construcción como: losetas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, láminas, tableros, tubos, postes, etc.	PARRA QUITO LUIS JAIME	PEQUEÑA		
461	LOMSA SA	D2695.0.00	Fabricación de artículos de hormigon, cemento o yeso para su uso en la construcción como: losetas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, láminas, tableros, tubos, postes, etc.	LOZADA CARDENAS JOSE MILTON RENE	PEQUEÑA		
462	MONTENEGRO MAGNOLER CONCRETO PREMEZCLADO S.A. M.M.CONCRETO	D2695.0.00	Fabricación de artículos de hormigon, cemento o yeso para su uso en la construcción como: losetas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, láminas, tableros, tubos, postes, etc.	PALACIOS CENTENO RUTH CARINA	PEQUEÑA		
463	PREFABRICADOS DEL ECUADOR SA PRECUADOR	D2695.0.00	Fabricación de artículos de hormigon, cemento o yeso para su uso en la construcción como: losetas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, láminas, tableros, tubos, postes, etc.	PEÑAHERRERA MARIA ELENA	PEQUEÑA		
464	PROVEEDORA DE PREFABRICADOS DE HORMIGON PROVEBLOK CIA. LTDA.	D2695.0.00	Fabricación de artículos de hormigon, cemento o yeso para su uso en la construcción como: losetas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, láminas, tableros, tubos, postes, etc.	LARA BUENAÑO CESAR GUSTAVO	PEQUEÑA		
465	PRODUCTORA DE MEZCLADOS DE HORMIGON PREMEZCLA SA	D2695.0.02	Fabricación de mezclas preparadas para hormigon y mortero.	MOROCHZ SANTOS CARLOS GUSTAVO	PEQUEÑA		
466	SOLPAC SOLUCIONES INDUSTRIALES S.A.	D2695.0.04	Fabricación de artículos de asbestocemento, fibrocemento de celulosas o materiales similares: láminas lisas y onduladas, tableros, losetas, tubos, caños, tanques de agua, cisternas, labavos, cántaros, muebles, marcos para ventanas, etc.	MUESES ENDARA CARLOS ALFREDO	PEQUEÑA		
467	PREFABRICADOS DE HORMIGON CENTRIFUGADO PREHORCEN CIA. LTDA.	D2695.0.09	Fabricación de otros artículos de hormigón, cemento o yeso para la construcción.	CALLE LEON ESTEBAN XAVIER	PEQUEÑA		
468	PREFAYPET PREFABRICADOS Y PETREOS SA	D2695.0.09	Fabricación de otros artículos de hormigón, cemento o yeso para la construcción.	NAJAS CORTES EMILIO FERNANDO	PEQUEÑA		
469	PEGOMARMI S.A.	D2696.0.00	Corte, tallado y acabado de la piedra para construcción: carreteras, cementerios, techos y otros usos.	RODAS VACA MARIO GONZALO	PEQUEÑA	CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA	
470	ADMIX CIA. LTDA.	D2699.0.00	Fabricación de artículos de asfalto o de materiales similares como: brea de alquitrán de hulla (impermeabilizantes para la construcción, etc.).	LOAYZA CORDOVEZ MILTON GUILLERMO	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS N.C.P	
471	SOCIEDAD ANONIMA METALMECANICA SAM	D2710.0.00	Fabricación de productos primarios de metal ferroso a partir de minerales o escorias de hierro granulado, en polvo, en forma de arrabio, bloques, grumos o líquidos.	JARRIN JARA JOHNNE	MEDIANA	INDUSTRIAS DE HIERRO Y ACERO	FABRICACIÓN DE METALES COMUNES
472	ALFAMETAL C.A.	D2710.0.00	Fabricación de productos primarios de metal ferroso a partir de minerales o escorias de hierro granulado, en polvo, en forma de arrabio, bloques, grumos o líquidos.	LANDAZURI CARRILLO RENE OSWALDO	PEQUEÑA		
473	FORJAHIERRO S.A.	D2710.0.00	Fabricación de productos primarios de metal ferroso a partir de minerales o escorias de hierro granulado, en polvo, en forma de arrabio, bloques, grumos o líquidos.	YANDUN CARDENAS HENRY JAVIER	PEQUEÑA		
474	METALICAS NACIONAL METANAL C LTDA	D2710.0.00	Fabricación de productos primarios de metal ferroso a partir de minerales o escorias de hierro granulado, en polvo, en forma de arrabio, bloques, grumos o líquidos.	SOFE ESPINOZA DAVID	PEQUEÑA		
475	METALQUALITY ECUADOR S.A	D2710.0.00	Fabricación de productos primarios de metal ferroso a partir de minerales o escorias de hierro granulado, en polvo, en forma de arrabio, bloques, grumos o líquidos.	YANDUN CARDENAS HENRY JAVIER	PEQUEÑA		

## Anexo 2. Formato de Encuestas

FORMULARIO DE MEDICIÓN DE LAS

# habilidades gerenciales

EN LAS PYMES DE QUITO AÑO 2010



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

*al servicio del país*

**Bienvenido(a).**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador y el grupo de investigación FALIMAR, de la Facultad de Ciencias Administras y Contables, agradecen su colaboración y le solicitan llenar este cuestionario que le tomará no más de diez minutos de su valioso tiempo. Los resultados de esta investigación serán difundidos en un texto, por sectores industriales, al que usted tendrá acceso.

Recuerde que en la encuesta:

- Todos los campos son obligatorios.
- Si no completa la encuesta, puede ingresar de nuevo con el link proporcionado y continuar con la encuesta desde el punto que usted salió.

**Gracias por su colaboración**

Atentamente,

**GRUPO DE DOCENTES, INVESTIGADORES - FALIMAR**

Página de 1 /9

Datos de contacto para invitación a la publicación de resultados

Teléfono

Correo electrónico

**Preguntas**

Nivel jerárquico

Género

Rango de edad

Años de experiencia en el cargo

Formación académica más alta

Perfil profesional

Número de empleados, excluido el gerente general

Áreas de interés para futuras capacitaciones de Gerente

Áreas de interés para futuras capacitaciones de Jefe

Áreas de interés para futuras capacitaciones de Colaboradores



## Página de 2 /9

Aprende rápidamente a partir de la experiencia.

Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.

Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.

Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.

Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.

Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.

Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.

Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.

Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por sí solos.

Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Aceptar

Escoja

Algunas veces / Indeciso

Casi siempre / De acuerdo

Nunca / Muy en desacuerdo

Rara vez / En desacuerdo

Siempre / Muy de acuerdo

## Página de 3 /9

Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despiden.

Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.

Retribuye el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.

Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.

Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.

Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.

Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.

Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.

Valora su entorno y lleva a al práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.

Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Aceptar

Escoja

Algunas veces / Indeciso

Casi siempre / De acuerdo

Nunca / Muy en desacuerdo

Rara vez / En desacuerdo

Siempre / Muy de acuerdo

## Página de 4 /9

Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.

Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.

Propicia actividades de trabajo auto dirigido.

Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.

Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.

Maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.

Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.

Logra que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.

Percibe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.

Cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Aceptar

Escoja

Algunas veces / Indeciso

Casi siempre / De acuerdo

Nunca / Muy en desacuerdo

Rara vez / En desacuerdo

Siempre / Muy de acuerdo

## Página de 5 /9

Identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización.

Comunica los despidos sin atentar a la dignidad personal.

Alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.

Se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.

Se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.

Toma decisiones independiente de la opinión de otras personas.

Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.

Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.

Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.

Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Aceptar

Escoja

Algunas veces / Indeciso

Casi siempre / De acuerdo

Nunca / Muy en desacuerdo

Rara vez / En desacuerdo

Siempre / Muy de acuerdo

## Página de 6 /9

Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.

Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.

Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.

Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.

Genera relaciones productivas en la organización.

Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.

Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.

Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.

Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.

Analiza cada situación como única.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Aceptar

Escoja

Algunas veces / Indeciso

Casi siempre / De acuerdo

Nunca / Muy en desacuerdo

Rara vez / En desacuerdo

Siempre / Muy de acuerdo

## Página de 7 /9

Comparte información valiosa con sus compañeros.

Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.

Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.

Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.

Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.

Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.

Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.

Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.

Evidencia seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas.

Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Aceptar

Escoja

Algunas veces / Indeciso

Casi siempre / De acuerdo

Nunca / Muy en desacuerdo

Rara vez / En desacuerdo

Siempre / Muy de acuerdo

## Página de 8 /9

Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.

Ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.

Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.

Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.

Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.

Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.

Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.

Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.

Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.

Genera redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Aceptar

Escoja

Algunas veces / Indeciso

Casi siempre / De acuerdo

Nunca / Muy en desacuerdo

Rara vez / En desacuerdo

Siempre / Muy de acuerdo

Página de 9 /9

Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.

Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.

Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

Introduce cambios que impactan positivamente en los resultados.

Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.

Da paso a situaciones de riegos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.

Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.

Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.

Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.

Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Escoja

Aceptar

Escoja

Algunas veces / Indeciso

Casi siempre / De acuerdo

Nunca / Muy en desacuerdo

Rara vez / En desacuerdo

Siempre / Muy de acuerdo

### Anexo 3

#### Glosario

- Proceso Gerencial

Cuando se habla del proceso gerencial se trata de una disciplina académica, que debe ser considerada como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido y cada parte componente discutida separadamente.

- Calidad

Esta definición ha evolucionado en los últimos años hasta considerar (G.Taguchi)<sup>39</sup> la calidad como *"las pérdidas que un producto o servicio infringe a la Sociedad desde su producción hasta su consumo o uso. A menores pérdidas sociales, mayor calidad del producto o servicio"*.

---

<sup>39</sup> GENICHI TAGUCHI (2005). *Taguchi's Quality Engineering Handbook* .John Wiley and Sons Ltd

- Cambio

El cambio es la transformación de un estado anterior hasta su estado posterior, que le sucede. En economía y comercio.- El cambio en una compraventa, es lo que devuelve el vendedor al comprador cuando éste último ha pagado con un medio de pago de mayor valor que la mercancía adquirida.

- Capacidad

Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento<sup>40</sup>

- CIIU

La CIIU tiene por finalidad establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas, ofreciendo un conjunto de categorías de actividades que se pueden utilizar cuando se diferencian las estadísticas de

---

<sup>40</sup> DEFINICION ABC, <http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>, *Definición de Capacidad*

acuerdo con esas actividades, información necesaria para la compilación de las cuentas nacionales desde el punto de vista de la producción.

El propósito secundario de la CIIU es presentar ese conjunto de categorías de actividad de modo tal que las entidades se puedan clasificar según la actividad económica que realizan.

Cada país tiene, por lo general, una clasificación industrial propia, basada en la estructura establecida por la ONU, y adaptada en la forma más adecuada para responder a sus circunstancias individuales y al grado de desarrollo de su economía, pero dado que las necesidades de clasificación industrial varían, ya sea para los análisis nacionales o para fines de comparación internacional, la CIIU permite que los países produzcan datos de acuerdo con categorías comparables a escala internacional.<sup>41</sup>

- Colaborador

Es una persona que participa en la realización o consecución de una acción en particular. Dícese a la persona que ejerce la acción de colaborar. Se involucra en la consecución de un objetivo.

---

<sup>41</sup> ESPOL, <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1869/1/3686.pdf>, *Estudio Global CIIU*

- Competencia

Se denomina competencia a la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia entre dos criaturas implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra. El término también puede hacer referencia a las distintas aptitudes que se poseen para el desempeño de una tarea específica, aunque este uso es menos frecuente.

En economía, la noción de competencia hace alusión a una situación propia de un mercado en donde existen varios oferentes y demandantes para un bien o un servicio determinado<sup>42</sup>

- Cuestionario

El término cuestionario presenta dos usos muy difundidos, por un lado, es una lista de preguntas o cuestiones y también es aquel programa de temas de una oposición, clase, entre otros.

---

<sup>42</sup> DEFINICION ABC, <http://www.definicionabc.com/general/competencia.php>, *Definición de Competencia*

- Desarrollo

Acción y efecto de desarrollar, se trata de acrecentar o dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral.

El desarrollo también hace referencia a la explicación de una teoría para llevarla hasta sus últimas consecuencias; a exponer o discutir con amplitud ciertas cuestiones o temas.

- Empresa

La empresa se define como una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera. Todo ello le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer con sus productos y/o servicios, las necesidades o deseos existentes en la sociedad.

- Encuesta

La encuesta es una técnica de recolección de información en la cual se utilizan formularios destinados a un conjunto de personas. Los formularios son idénticos para todos. Contienen una serie de preguntas que se responden por escrito en el mismo formulario.

Determinación del Grupo de Personas a Encuestar Las encuestas recogen información de una porción de la población de interés; es decir, que se acude a un grupo de personas (*muestra*) que son representativas del grupo entero (universo). Para obtener una "muestra", se utiliza el muestreo.

Según Stanton, Etzel y Walker, la idea fundamental del muestreo es que un pequeño número de elementos —una muestra—, si se seleccionó en la forma apropiada de un número mayor de esos elementos —un universo—, tendrá las mismas características y aproximadamente en la misma proporción que el número mayor. (Por tanto) para obtener datos confiables con este método se requiere la técnica correcta para seleccionar la muestra <sup>43</sup>

A criterio de este Chisnall, hay dos tipos principales de muestra: <sup>44</sup>

1. *Aleatoria o de Probabilidad*: Esto ocurre donde cada elemento de una población, de la cual la muestra ha sido extraída, tiene una probabilidad conocida (y no cero) de ser seleccionada [2]. Es decir, que cada miembro de la "población total" tiene la misma oportunidad de ser incluido en la muestra a obtener.

---

<sup>43</sup> STANTON, ETZEL WALKER, *Fundamentos de Marketing*, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 212-219.

<sup>44</sup> CHISNALL M.PETER, *La Esencia de la Investigación de Mercados*, Prentice Hall, 1996, Págs, 20 y 21.



2. *Cuota o No Probabilidad*: Conocido también como de juicio o propositivo; es un tipo de muestreo estratificado en el cual la selección de las unidades de muestreo, dentro del estrato especificado (por ejemplo, edad, sexo, grupo socioeconómico) es realizada por entrevistadores sobre una base no elaborada al azar. Por tanto, el tamaño de la muestra se acomoda a lo que el investigador considera como un reflejo aproximado de las características del universo.

Con la encuesta conseguimos especialmente datos cuantitativos acerca de un tema o problema, pero que pueden ser cotejados en un estudio cualitativo.

- Escala de Likert

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. Se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

- ( ) Totalmente de acuerdo
- ( ) De acuerdo
- ( ) Indiferente
- ( ) En desacuerdo
- ( ) Totalmente en desacuerdo

- Gestión

Acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

- Habilidad

*La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.*

*Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud<sup>45</sup>*

- Habilidades Gerenciales

Las habilidades gerenciales son un conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de Gerente de una organización. Entre estas habilidades se

---

<sup>45</sup> DEFINICION ABC, <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>, **Definición de Habilidad**

encuentran: Manejo de Recursos Humanos, Gestión de Tiempo, Capacidad de Análisis, Capacidad de negociación, Gestión de Proyectos y Toma de decisiones. Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso: Habilidades técnicas: Involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas. A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales.<sup>46</sup>

- Habilidades Analíticas

Son aquellas capacidades necesarias para desarrollar labores de análisis minucioso y de la observación de detalles.

---

<sup>46</sup> DE GERENCIA, *Habilidades Gerenciales* [http://www.degerencia.com/tema/habilidades\\_gerenciales](http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales)

Estas habilidades nos muestran cómo desarrollar una actitud crítica así como también cómo razonar deductivamente cuando se presentan problemas y cómo evaluar ideas e hipótesis para su respectiva solución.

- Habilidades Interpersonales y Grupales

Son aquellas capacidades necesarias para interactuar adecuadamente dentro de un ambiente laboral, lo cual permite el logro efectivo de objetivos institucionales.

La definición de estas habilidades nos debe llevar al manejo de situaciones que se presentan diariamente en el grupo de trabajo, tener un buen manejo de estas habilidades es factible teniendo presente:

- Cómo evitar conflictos interpersonales.
- Cómo cooperar y obtener cooperación.
- Cómo competir lealmente.
- Cómo motivar a otros.

- Habilidades Emocionales

Las Habilidades Emocionales se desarrollan y son base para el buen desarrollo profesional y para la vida personal, estas pesan en la vida personal, en todo tipo

de trabajo, y especialmente en aquellos que tienen trato directo con las personas. Son aptitudes que están interrelacionadas unas con otras y se apoyan en la habilidad más básica que es comprenderse bien a sí mismo.

Habilidades emocionales respecto de si mismo	Habilidades emocionales en relación con los otros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Auto-evaluación precisa</i></li> <li>• <i>Confianza en sí mismo</i></li> <li>• <i>Autodominio</i></li> <li>• <i>Confiabilidad</i></li> <li>• <i>Innovación, iniciativa</i></li> <li>• <i>Adaptabilidad</i></li> <li>• <i>Afán de mejorar y de ganar</i></li> <li>• <i>Compromiso</i></li> <li>• <i>Optimismo</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Ayuda al desarrollo de otros</li> <li>• Influencia, persuasión</li> <li>• Orientación al Servicio</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Catalizador de cambios</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Creador de Lazos</li> <li>• Comunicación Eficaz</li> </ul>

*Elaborado por: Mario D. Valladares*

Nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal.

- Habilidades de Motivación y Valores.

Motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Las primeras teorías de la motivación aparecieron en los años 50s. Tres teorías específicas se formularon durante este periodo, las cuales, aunque duramente atacadas y ahora cuestionables en términos de validación, son todavía probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo. Estas teorías son la Teoría de la jerarquía de las necesidades, las teorías X e Y, y la teoría de la motivación-higiene.

Teoría de la jerarquía de las necesidades: Es, probablemente, la más conocida de las teorías y fue ideada por Abraham Maslow. Él formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Éstas son:

- 1) Fisiológicas: Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
- 2) Seguridad: Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
- 3) Social: Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- 4) Estima: Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.

- 5) Auto- realización: El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

- Investigación Aplicada.

Es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.

a) La investigación aplicada fundamental se entendería como aquella investigación relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría o métodos que se estima que en un período mediano podrían desembocar en aplicaciones al sector productivo

b) La investigación aplicada tecnológica, o simplemente investigación tecnológica, se entendería como aquella que genera conocimientos o métodos dirigidos al sector productivo de bienes y servicios, ya sea con el fin de mejorarlo y hacerlo más eficiente, o con el fin de obtener productos nuevos y competitivos en dicho sector (irónicamente, las armas, bajo este marco, caerían dentro del sector "productivo" de "bienes" y "servicios"). Sus productos pueden ser prototipos y hasta eventualmente artículos científicos publicables.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> DR ALBERTO LUNA, [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_aplicada](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_aplicada), *Investigación Aplicada*

- Líder

Se conoce con el término de Líder, a aquella persona que se desempeña como guía o jefe de un grupo, en tanto, una condición sin igual con la cual el líder deberá contar sí o sí es que el resto de los integrantes del grupo o agrupación a la cual pertenece reconozcan sus capacidades distintivas respecto del resto.

La principal virtud con la que cuenta un líder es la de tener la capacidad de influir en sus compañeros, en los otros sujetos, tanto su conducta, como sus palabras, logran calar tan hondo en el resto de los individuos que consigue incentivarlos para que también trabajen en la consecución de un objetivo en común.<sup>48</sup> El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- Liderazgo

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> DEFINICION ABC, <http://www.definicionabc.com/social/lider.php>, *Definición Líder*

<sup>49</sup> CHIAVENATO IDALBERTO, Liderazgo (1993), Ensayo General Mes de Noviembre 1993



El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).<sup>50</sup>

- Muestra estadística

Es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor costo.<sup>51</sup>

En estadística un muestreo es la técnica para la selección de una muestra a partir de una población. En el muestreo, si el tamaño de la muestra es más pequeño que el tamaño de la población, se puede extraer dos o más muestras de la misma población. Al conjunto de muestras que se pueden obtener de la población se denomina espacio muestral. La variable que asocia a cada muestra

---

<sup>50</sup> ANA POLO, “*Olvídate del carisma, las verdaderas claves del liderazgo*”

<sup>51</sup> SAMUEL S. WILKS, *Mathematical Statistics*, John Wiley, 1962, Section 8.1v

su probabilidad de extracción. El muestreo: es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población

Este se realiza una vez que se ha establecido un marco muestral representativo de la población, se procede a la selección de los elementos de la muestra aunque hay muchos diseños de la muestra.

- Niveles Gerenciales

Los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores de nivel inferior se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación que la alta dirección. Los administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior. El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado.

La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.<sup>52</sup>

- PYME'S

Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación'.<sup>53</sup>

Pymes podrían definirse como un conjunto de pequeñas y medianas empresas que se miden de acuerdo al volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos. Así también se toma como referencia el criterio económico y el nivel tecnológico

---

<sup>52</sup> EDUARDO FERNANDEZ, <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#niveles>, *Planificación Gerencial (ABRIL2006)*

<sup>53</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, «pyme», *Diccionario de la lengua española* (Vigésima segunda edición), 2001, [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=pyme](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=pyme), consultado el 29 de enero de 2010

- Industria Manufacturera

La industria manufacturera comprende la elaboración de materias primas, productos semi-elaborados y productos terminados, los cuales se transan en el mercado nacional o internacional.

La manufactura tiene una mayor diversidad tecnológica y permite organizar la producción en distintas escalas. Es decir, existen espacios tanto para la gran, mediana, pequeña y micro empresa. Se entiende como industria manufacturera a las actividades orientadas a la transformación mecánica, física o química de bienes naturales o semi-procesados en artículos cualitativamente diferentes.

Las actividades manufactureras pueden realizarse con diferentes niveles o escalas de producción, así como empleando diversas tecnologías, y diferentes niveles de complejidad o de integración económica al interior de la unidad de producción (sean plantas industriales, fábricas, talleres o incluso casa-habitación), lo cual no determina su carácter manufacturero. De igual manera, debe tenerse presente que la producción manufacturera puede presentarse bajo diferentes modalidades: desde la producción por cuenta propia, en la cual el productor selecciona y adquiere las materias primas para su actividad y decide las características, volúmenes y destino de los productos que fabrica; de igual forma existe la producción sobre pedido; hasta la producción bajo la modalidad de maquila, en la cual se reciben las materias primas para su transformación bajo las especificaciones y requerimientos del cliente.

Finalmente, debe recordarse que si bien toda la manufactura implica la transformación, no toda transformación es manufactura, pues existen actividades en las que igualmente se presenta una determinada transformación, como por ejemplo: en el beneficio de productos mineros, la construcción y en las actividades que acondicionan los bienes para poder ser utilizados o consumidos tales como: las actividades de los cerrajeros, la preparación de alimentos, entre otras.

- Sector Industrial

El Sector Industrial es aquel que permite el desarrollo de la economía de un país. En el Ecuador está controlado por el Ministerio de Industrias y Productividad (MICIP).

La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas.

Los productos de la industria que más se exportan son: productos del mar, vehículos y sus partes, extractos y aceites de vegetales, manufacturas de metales y jugos y conservas.

Las importaciones del sector industrial representan alrededor del 43% de las importaciones totales. Es la rama que más aporta al PIB industrial es la de alimentos y bebidas, seguida por los productos textiles y de madera:

En el 2008 el sector industrial contribuyó con el 13,91% del producto interno bruto total del país. En este año la industria manufacturera, excluyendo el procesamiento de petróleo, creció 4.71% y durante los últimos cuatro años ha crecido 4.0% en promedio.

El Banco Central del Ecuador en su primera revisión del PIB prevé que el PIB industrial de 2009 será 4.832 millones de dólares, esto representaría un crecimiento de 2.5% en relación a 2008. Las exportaciones del sector industrial representan el 23% de las exportaciones totales del país, y el 46% de las exportaciones totales no petroleras.

- Sector de productos minerales no metálicos.

Se encuentran las empresas que producen vidrio, en todas sus formas: soplado, estirado, colado, laminado, templado o fabricado por otros procesos, así como artículos de vidrio: recipientes, fibras, aislantes de cerámica, artículos ornamentales, cerámica, porcelana, materiales para la construcción como ladrillos, ladrillos, bloques, losetas; artículos de hormigón, cemento o yeso, artículos de asbesto, laminas lisas, tableros, tubos, caño, impermeabilizantes de construcción como la brea de alquitrán de hulla.

- Sector de fabricación de metales comunes.

Hay empresas que se dedican a la fabricación de productos primarios de metal ferroso a partir de minerales o escorias de hierro granulado, también las que producen acero mediante procesos neumáticos o de cocción, las que involucran fundición, refinación, y aleaciones de acero, hierro o metales comunes no ferrosos tales como: cobre, plomo, cromo, manganeso, zinc, aluminio, níquel, estaño, etc.

- Sector de productos de metal excepto de maquinaria y equipo.

Aquí se encuentran las empresas que se dedican a la fabricación de estructuras metálicas, armaduras, arcos, muelles, puentes, edificios prefabricados (principalmente de metal), carpintería metálica, balcones, escaleras, calderas, radiadores para calefacción central, calderas generadoras de vapor de agua, así como también las que se dedican a las actividades de tipo servicio de tratamiento, revestimiento y otros tratamientos especiales de metales y artículos de metal: enchapado, niquelado.

Las que fabrican cubiertos, herramientas de mano, cerraduras, herrajes, candados, sierras, hojas de sierra, cables de metal, productos de tornillería, artículos metálicos de oficina (excepto muebles).